



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FEAAC- FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREI CAVALCANTE MEDEIROS

PLANO DE NEGÓCIO

Análise de Viabilidade de implementação de um Bar e Lanchonete

Fortaleza

2016

ANDREI CAVALCANTE MEDEIROS

PLANO DE NEGÓCIO

Análise de Viabilidade de Implementação de um Bar e Lanchonete

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

Fortaleza
2016

ANDREI CAVALCANTE MEDEIROS

PLANO DE NEGÓCIO

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM BAR E LANCHONETE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Primeiramente Fora Temer!

Aos meus pais que sempre me influenciaram no que tange ao exercício do conhecimento em busca da verdade.

Aos meus amigos que sem os quais enlouqueceria.

Ao filósofo Raul Seixas por me fazer criar o senso de desobediência necessário à criatividade.

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo tendo em vista aspectos macro e micro econômicos, o administrador necessita constantemente exercitar sua visão global referente ao seu empreendimento. À medida que a sociedade se viu cada vez mais complexa, assim como suas operações de produção e automaticamente de gestão, foi necessário que se comesçasse a elaborar planos cada vez mais eficientes para que a empresa tomasse decisões certas que a levassem ao atingimento de seus objetivos organizacionais. Nestes aspectos a administração estratégica é um tema ativo dentre as principais empresas do mundo. Dessa forma, no que tange a criação de novos negócios que possam vir a se tornar grandes empresas, faz-se necessário a construção de um plano que ajude o empreendedor a organizar suas ideias e visualizar de forma mais segura quais caminhos tomar. Assim, o presente trabalho visa o desenvolvimento de um Plano de Negócio para a constituição de uma empresa no ramo de alimentos a ser localizada no bairro Benfica, Fortaleza/CE, capaz de responder a questões referentes a como se posicionar estrategicamente para tornar o empreendimento financeiramente viável de modo com que sua operação seja da forma mais controlada e eficiente possível. Para tanto, os procedimentos metodológicos adotados foram pesquisa bibliográfica acerca do assunto pertinente a essa monografia, a adoção de um modelo de Plano de Negócio padrão fornecido pelo SEBRAE com os itens mais relevantes a serem considerados no negócio e uma pesquisa de mercado orientada para clientes com 75 respostas obtidas. Com base na análise dos dados obtidos na pesquisa e dos indicadores financeiros revelados no plano financeiro, foi possível concluir de forma positiva a viabilidade do empreendimento proposto.

Palavras-chave: Plano de negócio, administração estratégica, empreendedorismo, microempreendedoríssimo, SEBRAE.

ABSTRACT

In an ambiente increasingly competitive, taking into account macroeconomics and microeconomics aspects, the business administrator needs to exercise his global vision concerning his enterprise constantly. As society turned more and more complex, as its operations of production and therefore its management, it was necessary that more elaborated and efficient plans started to be done in order to the company to make the right choices and achieve its organizational goals. In these mentioned aspects the strategic management is a recurrent theme among the main corporations around the world. Therefore, regarding the creation of new business that aim to become big corporations, it is necessary the development of a plan that helps the entrepreneur to organize his ideas and visualize which ways are the safest as well. Thus, this work aims the development of a Business Plan in order to constitute a company in the food sector, located at Benfica neighborhood in Fortaleza city, Ceará. This plan will be able to answer questions concerning to how to take a strategical position to make the enterprise financially viable in a way that its operation be the most efficient and under control as it can be. To make that possible, the metodological procedures adopted were a research about the pertinent subject to this paper, the adoption of the standart Business Plan provided by SEBRAE with the most relevant itens to be considered in the business and a market research made to clients, with 75 answers obtained. Based on the analyses of the obtained data from the research and in the financial indicators revealed by the financial plan, it was possible to conclude in a positive way, the viability of the proposed enterprise.

Keywords: Business plan, strategic management, entrepreneurship, micro-enterprise, SEBRAE.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	EMPREENDEDORISMO	3
2.1	Empreendedorismo no ramo de alimentos	8
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE NEGÓCIOS	13
3.1	Planejamento e tipos de processos	13
3.2	Planejamento estratégico	15
3.2.1.	Modelos de planejamento estratégico	17
3.2.2.	Planejamento estratégico nas pequenas empresas	21
3.3	Plano de negócios	26
4	METODOLOGIA	33
5	RELATO DE UM PLANO DE NEGÓCIO	35
5.1	Sumário executivo	35
5.1.1	Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio	35
5.1.2.	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições	38
5.1.3	Dados do empreendimento	40
5.1.4	Missão da empresa	41
5.1.5	Setores de atividades	41
5.1.6	Forma jurídica	41
5.1.7	Enquadramento tributário	41
5.1.8	Capital social	41
5.1.9	Fonte de recursos	42
5.2	Análise do mercado	42
5.2.1	Estudo dos clientes	42
5.2.2	Estudo dos concorrentes	51
5.2.3	Estudo dos fornecedores	52
5.3	Plano de marketing	62
5.3.1	Descrição dos principais produtos e serviços	62
5.3.2	Preço	68
5.3.3	Estratégias promocionais	69
5.3.4	Estrutura de comercialização	72
5.3.5	Localização do negócio	72
5.4	Plano operacional	74
5.4.1	Layout ou arranjo físico	74
5.4.2	Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	78
5.4.3	Processos operacionais	78
5.4.4	Necessidade de pessoal	79
5.5	Plano financeiro	80
5.5.1	Investimento total	81
5.5.2	Estimativa dos investimentos fixos	81
5.5.3	Capital de giro	84
5.5.4	Investimentos pré-operacionais	90

5.5.5	Investimento total	91
5.5.6	Estimativa de faturamento mensal	91
5.5.7	Estimativa do custo unitário de matéria prima, materiais diretos e terceirizações	99
5.5.8	Estimativa dos custos de comercialização	103
5.5.9	Apuração dos custos de materiais diretos e/ou das mercadorias vendidas	104
5.5.10	Estimativa dos custos de mão-de-obra	106
5.5.11	Estimativa dos custos de depreciação	107
5.5.12	Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	109
5.5.14	Fluxo de caixa completo	111
5.5.15	Demonstrativo de resultados	112
5.5.16	Indicadores de viabilidade	112
5.6	Construção de cenários	117
5.7	Avaliação estratégica	123
5.7.1	Análise da matriz F.O.F.A	123
5.8	Avaliação do plano de negócio	124
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
7	REFERÊNCIAS	128
8	APÊNDICE	132
9	ANEXOS	133

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, tendo em vista os aspectos macro e micro econômicos, o administrador necessita constantemente exercitar sua visão global da realidade, independente do ramo de atuação em que está inserido.

Desta forma, faz-se necessário a constante geração de informações e de renovação do conhecimento do cenário pertinente a cada negócio, assim, exigindo uma atuação mais profissional e especializada.

De acordo com Dornelas (2001), “o mundo está passando por várias transformações em curtos períodos de tempo, sobretudo século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções são de modo geral frutos da inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes”.

Para tanto, o presente trabalho visa a construção de um Plano de Negócio para implementação da primeira loja de trouxinhas recheadas denominada de Trouxinharia do Ceará, loja especializada na produção de Trouxinhas recheadas, sempre visando atender com qualidade as necessidades e os desejos dos clientes.

Por se tratar de um produto novo no mercado faz-se necessário compreender: **Como se posicionar estrategicamente para tornar financeiramente viável um produto totalmente novo no mercado?**

O principal objetivo é **analisar através do Plano de Negócio desenvolvido a viabilidade de implementação de um negócio do ramo alimentício na cidade de Fortaleza.**

O presente trabalho é fruto de um interesse pessoal do autor de possuir seu próprio negócio e ainda atuar de forma diferenciada criando um novo produto no mercado.

No entanto, é necessários identificar qual melhor forma de o fazer e qual a melhor estratégia a se adotar.

A estrutura do trabalho será dividida em quatro partes, na primeira parte faremos uma revisão de todo o material teórico referente ao plano de negócios, empreendedorismo e inovação.

A segunda apresentará de forma estruturada a metodologia adotada para responder os problemas da pesquisa. Em seguida, na terceira seção, fez-se uma análise dos resultados a fim de estudar a implementação da empresa em questão e por fim nas considerações finais a síntese dos resultados alcançados quanto à viabilidade do negócio.

2. EMPREENDEDORISMO

Conforme o cenário desenvolvido a partir da década de 1990, o empreendedorismo difundiu-se pelo mundo criando uma atenção especial ao tema que por sua vez possui várias definições que refletem o espírito empreendedor, uma das mais antigas, a de Schumpeter (1985 apud DORNELAS, 2001, p. 37), traduz de forma sintética e coesa este termo.

O empreendedorismo é aquele que constrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

O empreendedor é um indivíduo que tem a capacidade de detectar oportunidades de negócio e também de assumir riscos calculados que mais adiante consegue capitalizar sobre a oportunidade de negócio, através de um complexo processo de estudos e ações direcionados à criação de novas empresas, produto e/ou serviços.

Atualmente, em face da conjuntura do mercado, a prática empreendedora se mostra muito estimulada por órgão ou agentes de fomento empresarial. No entanto, a escolha de montar um empreendimento exige muito mais do que visão de futuro e talento individual. São também necessários além do conhecimento vocacional do empreendedor a habilitação de um conjunto de conhecimentos administrativos, dentre outros, o planejamento estratégico operacional e a capacidade de implementação são elementos essenciais ao sucesso das organizações, seja qual seu porte, ramo de atividade ou mercado de atuação. Tanto é que:

Segundo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas, as mudanças que temos vivenciado no nosso país, no contexto das políticas em favor dos Pequenos Negócios, têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos. São exemplos, a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012.

O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social.

Para entendermos melhor o campo de atuação do presente trabalho vejamos alguns aspectos importantes relacionados à sobrevivência e mortalidade das empresas no último estudo realizado pelo SEBRAE em 2013 onde são apresentados os resultados para o cálculo da taxa de sobrevivência de empresas no país. Os dados são apresentados para as empresas nascidas em 2005, 2006 e 2007, tendo sido utilizadas diversas bases de dados disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF), para essas empresas. Para cada uma dessas empresas, foram estudadas as informações disponíveis nos registros da SRF no conjunto do período de 2005 a 2010. A última base de dados disponibilizada pela SRF foi a referente ao ano de 2010, razão pela qual só é possível identificar a taxa de sobrevivência das empresas criadas até 2007. Isto porque, para cada ano de estudo, são utilizadas as informações sobre aquele ano e os três anos seguintes.

Para tanto o referido estudo chega aos seguintes dados constantes no quadro:

Quadro1: Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos, Evolução por Unidade da Federação.

	Empresas Constituídas em 2005	Empresas Constituídas em 2006	Empresas Constituídas em 2007
Norte	67,90%	68,30%	68,90%
Rondônia	77,80%	77,00%	78,00%
Tocantins	68,50%	73,70%	74,10%
Roraima	78,50%	80,60%	72,60%
Pará	66,60%	66,40%	71,50%
Amapá	69,40%	74,40%	63,00%
Amazonas	61,90%	60,50%	59,50%
Acre	61,90%	61,40%	58,10%
Nordeste	71,90%	71,00%	71,30%
Paraíba	78,50%	80,50%	80,50%
Alagoas	74,10%	78,60%	77,90%
Piauí	76,60%	77,80%	74,80%
Ceará	81,30%	80,80%	74,50%
Rio Grande do Norte	64,40%	63,70%	70,80%
Sergipe	69,00%	70,10%	70,80%
Bahia	71,00%	69,80%	70,20%
Maranhão	69,80%	72,40%	68,10%
Pernambuco	65,40%	59,70%	66,70%
Sudeste	76,20%	78,20%	78,20%
Minas Gerais	78,60%	79,90%	81,50%
São Paulo	75,90%	78,70%	78,10%
Espírito Santo	73,20%	75,30%	77,10%

	Empresas Constituídas em 2005	Empresas Constituídas em 2006	Empresas Constituídas em 2007
Norte	67,90%	68,30%	68,90%
Rio de Janeiro	74,60%	74,30%	74,00%
Sul	71,80%	73,80%	75,30%
Santa	72,70%	74,50%	75,80%
Rio Grande do Sul	72,90%	74,40%	75,40%
Paraná	69,90%	72,70%	75,00%
Centro-Oeste	69,60%	71,80%	74,00%
Distrito Federal	75,10%	77,40%	79,80%
Mato Grosso do Sul	66,80%	68,80%	74,00%
Mato Grosso	65,20%	68,20%	72,10%
Goiás	70,40%	72,30%	71,80%

Fonte: SEBRAE¹

De acordo com a Quadro 1 observamos que a taxa de sobrevivência das empresas constituídas no Ceará obteve queda de 81,30% para empresas constituídas em 2005 para 74,50% em empresas constituídas em 2007.

Quadro 2: Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos constituídas em 2007, por unidade da federação e setores.

	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	TOTAL
Norte	71,10%	56,30%	74,40%	58,90%	68,90%
Rondônia	85,30%	55,70%	81,90%	68,20%	78,00%
Tocantins	70,80%	60,00%	80,10%	62,90%	74,10%
Roraima	65,90%	48,80%	78,30%	67,20%	72,60%
Pará	71,50%	62,30%	76,20%	61,70%	71,50%
Amapá	53,90%	37,50%	68,20%	61,60%	63,00%
Amazonas	62,60%	56,80%	66,30%	49,10%	59,50%
Acre	68,10%	55,00%	61,60%	48,60%	58,10%
Nordeste	74,10%	63,50%	75,50%	62,90%	71,30%
Paraíba	80,20%	76,80%	83,80%	72,50%	80,50%
Alagoas	77,00%	68,90%	82,40%	68,80%	77,90%
Piauí	74,50%	69,10%	78,00%	68,00%	74,80%
Ceará	76,20%	60,60%	79,00%	66,30%	74,50%

¹ Texto obtido no site do SEBRAE, http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em 27/04/2016

	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	TOTAL
Rio Grande do Norte	75,70%	64,70%	76,80%	62,40%	70,80%
Sergipe	70,30%	66,10%	76,00%	63,60%	70,80%
Bahia	73,80%	63,50%	74,40%	62,70%	70,20%
Maranhão	68,50%	56,50%	74,30%	52,90%	68,10%
Pernambuco	71,90%	60,40%	69,50%	58,80%	66,70%
Sudeste	83,20%	77,30%	79,90%	75,70%	78,20%
Minas Gerais	85,90%	77,00%	84,30%	77,10%	81,50%
São Paulo	83,40%	78,60%	79,30%	76,20%	78,10%
Espírito Santo	79,30%	71,90%	79,60%	73,50%	77,10%
Rio de Janeiro	78,00%	73,00%	76,00%	71,70%	74,00%
Sul	81,40%	74,20%	76,60%	71,80%	75,30%
Santa Catarina	81,70%	76,40%	76,90%	72,30%	75,80%
Rio Grande do Sul	80,80%	72,80%	77,00%	71,90%	75,40%
Paraná	81,70%	74,10%	76,10%	71,50%	75,00%
Centro-Oeste	76,50%	70,10%	76,10%	70,50%	74,00%
Distrito Federal	84,10%	83,50%	81,70%	77,50%	79,80%
Mato Grosso do Sul	76,00%	66,80%	77,30%	69,60%	74,00%
Mato Grosso	80,20%	62,90%	74,50%	66,50%	72,10%
Goiás	73,50%	67,60%	74,20%	67,00%	71,80%
BRASIL	79,90%	72,50%	77,70%	72,20%	75,60%

Fonte: SEBRAE²

Na Tabela 2 observa-se o mesmo percentual separado por setores de atuação, e devido ao presente trabalho estar voltado para construção de um plano de negócios de uma empresa que atua no setor de comércio, observou-se que a taxa do referido encontra-se na primeira posição das segmentações da unidade federativa com taxa de sobrevivência 79%.

Quadro 3: Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, nas capitais.

Estado		Capital	Total de Empresas constituídas em 2007	Posição entre capitais do País	Posição entre as Capitais da Região	Taxa de Sobrevivência (2 anos)
Norte	RR	Boa Vista	670	9	1	72,10%
	TO	Palmas	818	10	2	71,00%
	RO	Porto Velho	1.077	15	3	69,20%

²

Texto obtido no site do SEBRAE, http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em 27/04/2016

	PA	Belém	2.175	19	4	65,90%
	AP	Macapá	1.056	21	5	63,50%
Estado	Capital	Total de Empresas constituídas em 2007	Posição entre capitais do País	Posição entre as Capitais da Região	Taxa de Sobrevivência (2 anos)	Estado
Norte	AM	Manaus	3.765	26	6	53,50%
	AC	Rio Branco	972	27	7	52,30%
Nordeste	PB	João Pessoa	1.496	2	1	79,30%
	AL	Maceió	1.495	5	2	77,10%
	CE	Fortaleza	7.350	8	3	72,20%
	SE	Aracaju	1.461	16	4	68,20%
	RN	Natal	2.692	17	5	66,70%
	PI	Teresina	1.488	18	6	66,60%
	MA	São Luís	2.619	23	7	60,40%
	BA	Salvador	8.194	24	8	57,20%
	PE	Recife	4.561	25	9	55,30%
Sudeste	SP	São Paulo	54.972	3	1	77,90%
	MG	Belo Horizonte	8.841	4	2	77,20%
	ES	Vitória	1.436	6	3	76,50%
	RJ	Rio de Janeiro	14.135	7	4	72,60%
Sul	RS	Porto Alegre	8.402	11	1	71,00%
	SC	Florianópolis	2.549	13	2	69,90%
	PR	Curitiba	9.499	14	3	69,70%
Centro-Oeste	DF	Brasília	9.812	1	1	79,80%
	MS	Campo Grande	2.341	12	2	71,00%
	GO	Goiânia	5.660	20	3	65,00%
	MT	Cuiabá	2.378	22	4	61,90%

Fonte: SEBRAE³

No entanto, no quadro 3 acima, identificou-se que a capital de Fortaleza, campo de atuação do possível empreendimento que está sendo estudado, possui a oitava posição com relação a taxa de sobrevivência dentre todas as capitais do país e a terceira colocação dentre as unidades federativas da região nordeste, ficando atrás apenas das cidades de João Pessoa e Maceió.

Para tanto o estudo demonstra certa tendência de piora nas taxas de sobrevivência das empresas, porém, com vantagem para o setor de comércio com forte participação da

³ Texto obtido no site do SEBRAE, http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em 27/04/2016

capital de Fortaleza na construção de empresas capazes de sobreviver 2 anos ou mais no país e mais ainda na região nordeste, comprovando e reforçando, assim, a necessidade da construção de um plano de negócios consistente e fiel para com suas informações aqui apresentadas nos próximos capítulos.

Porém, muito embora o estudo realizado pelo SEBRAE seja o mais atualizado até então, o mesmo não leva em consideração o atual momento do país, no qual, ainda muito recente não possui o mesmo estudo formulado que englobe a crise econômica atual. Entretanto, podemos perceber através de algumas matérias divulgadas por órgãos responsáveis, como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), como veremos a seguir, indicadores positivos no setor.

2.1. Empreendedorismo no ramo de alimentos

Para compreender o contexto do mercado no ramo em que o presente trabalho deseja se aprofundar, faz-se necessário compreender o ambiente como um todo.

O mundo está passando por uma fase de mudanças rápidas e estas têm ameaçado À sobrevivência das empresas pelos mais variados motivos, entre eles, a perda da qualidade de um produto pelo lançamento de outro melhor e mais barato. (CAMPOS, 1999). A qualidade dos serviços é de extrema necessidade, seja ela em qualquer situação. Visando de forma primordial a satisfação do cliente, além de ser um dos principais fatores que definem a concorrência. Além da qualidade e da acessibilidade de preços, permanece no mercado o empreendedorismo que mostra segurança e confiança do cliente para com a satisfação total ao cliente.

Visto que o presente trabalho utiliza como campo de atuação a cidade de Fortaleza e esta é caracterizada por ser um potencial turístico do nordeste brasileiro, capaz de movimentar recursos, injetar moeda nova, gerar empregos, melhorar o nível de vida das populações, criar serviços inovadores e valorizar os já existentes.

O setor de Alimentação Fora de Casa (AFC) reúne um milhão de empresas e emprega seis milhões de pessoas, o que representa 2,4% do PIB do brasileiro e 35% do PIB do turismo, segundo informações da Associação Brasileira de Bares de Restaurantes (Abrasel).

De acordo com os dados da pesquisa realizada em 2010 pelo IBGE, o segundo maior gasto dos brasileiros é com alimentação, ficando atrás somente dos gastos com habitação. Atualmente 35% das despesas com comida ocorrem com alimentação fora de casa, com estimativa que ultrapasse os 50% em 2020. Ainda segundo a pesquisa, a tendência é que as pessoas acrescentem ao almoço, refeição mais realizada fora de casa, mais uma refeição em estabelecimentos de alimentação: o café da manhã ou o lanche da tarde.

A cada ano os bares e restaurantes tornam-se cada vez mais sofisticados. A adoção de alguns métodos passa confiança e traz agilidade aos serviços. A atitude de alguns empreendedores, como a motivação aos funcionários e a boa relação mantida entre estes, também traz melhorias ao estabelecimento, assim como a apresentação de uma boa infra-estrutura para o bom atendimento, além de acessibilidade aos preços, e qualidade do produto apresentado ao cliente. De acordo com o Programa Qualidade na Mesa, desenvolvido pela ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2009) podemos citar pontos importantes relativos para que haja qualidade durante o atendimento relevando seis pontos de atuação, os quais são:

- **Postura Profissional:** É sempre muito importante causar uma boa primeira impressão, pois não é possível fazê-la por duas vezes. Manter o uniforme limpo, unhas cortadas, lavar as mãos sempre que necessário, após espirros e ao utilizar o banheiro são aspectos de higiene e asseio que proporciona confiança ao cliente e pode ser decisivo para o seu retorno.
- **Comunicação:** Um bom empreendedor deve deixar claro qual o produto oferecido bem como suas formas de pagamento. Devido aos efeitos da globalização e o potencial turístico da cidade e questão, Fortaleza, também deve-se considerar o uso de outras línguas, principalmente do inglês, língua mais comumente utilizada por viajantes.
- **Infraestrutura:** Outro ponto importante a ser considerado é a infraestrutura que o empreendimento oferece. A primeira visão do cliente deve ser atrativa e disso dependem de uma arquitetura, limpeza e organização. Para Oliveira et al (2010), outros pontos que fazem parte da infraestrutura, como o cardápio oferecido. Para eles “o sucesso do restaurante está em seu cardápio, pois desperta interesse no cliente”.

- **Higiene:** Limpeza e organização sempre foram fatores primordiais para a manutenção de estabelecimentos do ramo alimentícios que por sua vez são fiscalizados e regulados pela vigilância sanitária que pode, caso descumpra suas respectivas normas, fechar o mesmo. De acordo com a revista Bares e Restaurantes (2009), deve-se considerar importante a higiene pessoal, antes citada, realizada pelos colaboradores a fim de evitar a contaminação alimentar e a limpeza do ambiental relacionado às instalações do local como utensílios, bancadas, pisos e etc. Alguns procedimentos são de suma importância e não devem ser esquecidos, tais como utensílios usados na limpeza dos banheiros não devem ser os mesmos usados na cozinha e o lixo deve ser recolhido diariamente e as lixeiras limpas com água e detergente. O quadro quatro mostra a periodicidade de limpeza ou higienização dos estabelecimentos de bares e restaurantes:

Quadro 4: Periodicidade de limpeza ou higienização de superfícies.

SUPERFÍCIE	PERIODICIDADE
Piso e ralos	Diária
Paredes, portas e janelas	Semanal
Teto ou forro	Conforme necessidade
Telas	Mensal
Luminárias, interruptores e tomadas	Mensal
Maçanetas	Diária
Pias	Diária
Cadeiras e mesas (refeitório)	Diária
Sanitários	Diária
Saboneteiras Conforme uso	Conforme uso
Prateleiras	Diária (cozinha) e semanal (armários)
Bancadas para manipulação	No início do dia / após cada atividade
Chapa e fogão	Diária
Fritadeira	Semanal / na troca do óleo
Liquidificador, batedeira, extrator de suco	Após cada atividade
Balança	Diária / após cada atividade
Coifa	Semanal (área externa e partes móveis) e mensal
Câmaras frigoríficas	(dutos)
Câmaras refrigeradas	Mensal ou conforme necessidade
Geladeiras	Quinzenal ou conforme necessidade
Freezers	Diária / semanal
Panelas e utensílios (talheres e facas de cozinha)	Semanal ou conforme necessidade
Estrados	Quinzenal
Placas e pratos	Após cada atividade
Monoblocos ou caixas plásticas	Diária / semanal

SUPERFÍCIE	PERIODICIDADE
Lixeiras	Diária
Caixa de gordura	Conforme necessidade
Reservatório de água	Semestral

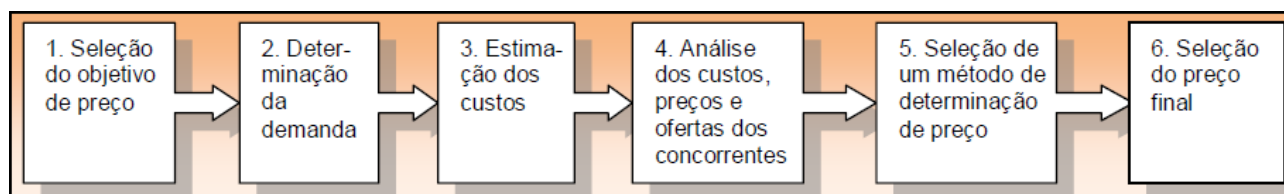
Fonte: Revista Bares e Restaurantes (2009, n. 68, ano 12, p. 43)

- **Preço, Descontos e Promoções:** O preço e a qualidade dos produtos são fatores geradores de concorrência e de forma involuntária os clientes selecionarão os empreendimentos que devem permanecer no mercado. De acordo com Dias (2009 p. 39):

[...] para quem vê de fora, ganhar dinheiro no comércio pode parecer fácil: basta comprar o produto por um preço X, acrescentar X% em cima e colocar o resultado na etiqueta. Pronto: a diferença é o lucro. Quem dera fosse tão fácil. Definir o preço de uma mercadoria no varejo é uma equação complexa, cheia de várias variáveis e uma sempre importante incógnita: a reação do consumidor.

Para Kotler e Keller (2006) o preço é o único elemento do mix de marketing, os quatro P's (Preço, Praça, Promoção e Produto) que gera receita, os demais produzem custo, também é um dos mais flexíveis, pois ele pode ser modificado com grande rapidez. Las Casas (2006) afirma que a concorrência é, sem dúvidas, uma das grandes influenciadoras da definição deste fator primordial. Porém, o autor indica os fornecedores e até mesmos os consumidores como variáveis importantes a serem analisadas para desenvolver as estratégias de preço da empresa. Seguem os fatores que as empresas devem considerar para sua estratégia (Figura: 1).

Figura 1: Estabelecimento de Política de Preços.



Fonte: Kotler (1998).

Dessa forma, todos esses fatores indicam a preparação da organização para se chegar ao preço do consumidor de modo mais justo e adequado, assim sendo um diferencial para a empresa em questão. Contudo, o cliente é a variável mais importante nessa equação, pois, o nível de preço praticado tem que estar dentro

das possibilidades dos consumidores, o que acarreta em todo um trabalho de estruturação do negócio.

Segundo Kotler (1998), promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação. Las Casas (2006) informa como outra variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação. Para Kotler e Armstrong (2007) o marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver um bom produto, colocar um preço competitivo e à disposição dos clientes. As empresas também precisam se comunicar com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso, todos os seus esforços de comunicação devem ser combinados em um programa de comunicação de marketing consistente. A composição dos instrumentos de comunicação pode ser definida como as principais ferramentas de promoção, tais como: propaganda, promoção de vendas, relações-públicas e/ou publicidade, força de vendas e marketing direto.

- **Opções de Pagamento:** As formas de pagamento atualmente disponíveis no mercado devem ser consideradas pelos empreendedores, pois muitas vezes quando o dinheiro está escasso, o cliente se utiliza de outros meios de pagamento como cartões de crédito e cheques, mesmo que tenham que pagar uma taxa a mais para as administradoras dos respectivos instrumentos. Sem esse crédito, a frequência em bares e restaurantes diminuiria em determinados períodos do mês ou ano, como ao final do mês, quando comumente pessoas ficam sem dinheiro físico, por estarem ao final de um período de recebimento e ajuste de contas com outras empresas, além de motivar mais segurança para seus usuários.

Todos estes pontos devem fazer parte de um plano de negócios que não se deverá restringir a somente uma única elaboração considerando o planejamento deve ser contínuo ao longo da existência do empreendimento, assim como, os indicadores de desempenho planejado.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE NEGÓCIO

O administrador precisa saber tomar decisões a fim de obter resultados satisfatórios coerentes com os objetivos de seus acionistas. A medida que a sociedade se viu cada vez mais complexa, assim como suas operações de produção e automaticamente de gestão, foi necessário que elaborassem planos cada vez mais eficientes para fazer com que a empresa tomasse o rumo desejado e atingisse seus objetivos de longo prazo.

3.1 Planejamento, tipos e processos

A partir da revolução industrial, a produção em larga escala e o aumento do tamanho das operações envolvidas fomentou a necessidade da adoção de técnicas cada vez mais especializadas de gestão social, capazes de conferir racionalidade à ação administrativa. Fonseca (2008) revela que o planejamento veio suprir essa necessidade e deverá ser compreendido como um método que visa a racionalizar o processo de decisões sociais. Sendo uma metodologia, é um conjunto ordenado de procedimentos destinados à consecução de determinado objetivo. Busca a coerência na tomada de decisões e a otimização de resultados. Como coerência entenda-se a adequação dos meios aos fins, que pressupõe a compatibilização tanto entre os diversos meios como entre os vários fins. Por otimização o emprego racional de meios escassos para a obtenção dos fins estabelecidos.

Estabelece Oliveira (2007, p. 5) que este processo envolve “um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Determina Oliveira (2007) a existência de três tipos de filosofias essenciais para o planejamento, no entanto, na maioria das vezes ocorre uma junção entre elas ou mesmo predominância de uma delas. São elas:

- **Planejamento conservador.** É o planejamento voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, mas não necessariamente os melhores

possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização. Sua ênfase é conservar as práticas atualmente vigentes. O planejamento conservador está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar oportunidades ambientais futuras. Sua base é predominantemente retrospectiva no sentido de aproveitar a experiência passada e projetá-la para o futuro.

- **Planejamento otimizante.** É o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante geralmente está baseado em uma preocupação em melhorar as práticas atualmente vigentes na organização. Sua base é predominantemente incremental no sentido de melhorar continuamente, tornando as operações melhores a cada dia que passa.
- **Planejamento adaptativo.** É o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento adaptativo procura reduzir o planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é predominantemente aderente no sentido de ajustar-se às demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Uma quarta filosofia, ainda que não citada por Oliveira (2007) coloca a possibilidade de planejamento proativo, ou seja, pelo conhecimento dos ambientes interno e externo como será visto a seguir como planejamento estratégico.

3.2 Planejamento estratégico

O autor Salibi Neto (2002, p. 192) discorre uma cronologia da evolução do pensamento estratégico onde descreve as principais características do planejamento estratégico, especificando época, a ênfase dada e as principais características de cada período (Ver Quadro 5):

Quadro 5: Cronologia do planejamento estratégico

<i>Época</i>	<i>Ênfase</i>	<i>Características Principais</i>
Antigüidade	Aplicação militar (tratado sobre a arte da guerra, escrito pelo general chinês Sun Tzu).	O objetivo do planejamento estratégico é dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo.
Século 18	Construção de estratégias, a obra de Sun Tzu é utilizada pelo general francês Napoleão Bonaparte.	Aparecimento de grandes estrategistas em todo o mundo.
Década de 1950	Devido a suas raízes militares, reproduz valores hierárquicos e sistemas lineares tradicionais.	O planejamento estratégico chega às empresas, principalmente dos EUA, e na segunda metade da década começa a ser estudado no curso de administração da Harvard University. O presidente é o responsável por ele e o define de forma dominadora, e a empresa, vista como uma máquina, o cumpre. O modelo de análise de forças e fraquezas da empresa, ameaças e oportunidades do ambiente é conhecido pela sigla SWOT em inglês ou FFOA em português.
Décadas de 1960 e 1970	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA entre meados dos anos 60 e meados dos 70.	Executivos acreditam que se trata da resposta a todos seus problemas. Surgem modelos de estratégia que priorizam tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Na Suécia, surge uma corrente de pensamento mais ligada à antropologia, na qual impera o ponto de vista da coletividade da empresa.
Década de 1980	Os modelos de Michael Porter e de valor para o acionista tornam-se os padrões. No final dos anos 80 surgem as teorias de intenção estratégica e competências essenciais.	Após o boom, há certo desencantamento das empresas norte-americanas em relação à estratégia, entretanto para os executivos japoneses que experimentam grande crescimento econômico, os ensinamentos do general Sun Tzu começam a serem seguidos.
Década de 1990	Com a euforia da Internet, há uma transformação de negócio com relação à estratégia.	Significativa retomada do pensamento estratégico, agora não mais como remédio para todos os males e sim como um processo que traz determinados contextos.
Século 21	Adaptação à mudança, flexibilidade e aprendizado organizacional.	Para alguns, ter agilidade estratégica, passa a ser mais importante que a estratégia em si. O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas do mundo todo.

Fonte: Adaptado de JÚLIO; SÁLIBI NETO, 2002, P.192.

No que tange às fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são apresentadas por Oliveira (2007, p. 42) como sendo as seguintes:

- **Diagnóstico estratégico:** Deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de colaboradores importantes para organização, capazes de analisar todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa; Este diagnóstico segue o método da análise SWOT⁴.
- **Missão da empresa:** Nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico;
- **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** Nesta fase, as questões básicas são o desenvolvimento de indicadores e ferramentas capazes de identificar, mensurar e avaliar “por onde começar” e “de como chegar ao ponto desejado”;
- **Controle e avaliação:** Nesta fase, avalia-se “como a empresa está indo” para o objetivo almejado. O controle é necessário para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Desta forma, vários estudiosos terem dedicado bastante atenção ao desenvolvimento de modelos de planejamento estratégico, sugerindo uma metodologia específica que segundo seu ponto de vista, incorpora etapas básicas e essenciais, capazes de trazerem para a prática a implementação da gestão estratégica. Ainda nesta fase são estabelecidas:

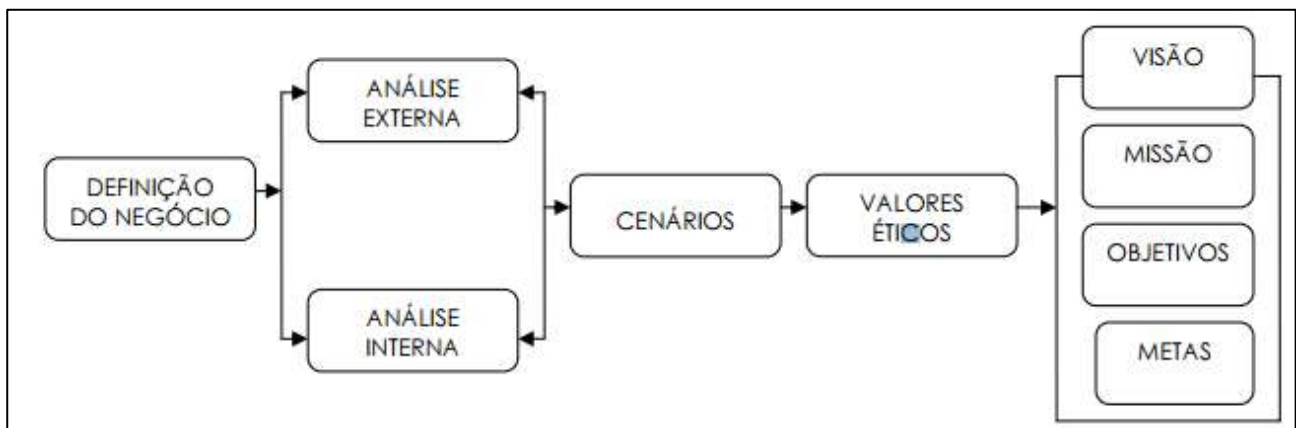
- **Visão de futuro** que representa o estágio de desenvolvimento da organização em um determinado tempo em um futuro previsível.
- **Valores** conjunto de ideais de natureza ética que deverão balizar as atuações da organização

⁴ Acrônimo do léxico inglês que significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

3.2.1. Modelos de Planejamento Estratégico

O modelo de Ambrósio (1999): Compreende dez etapas características e que abrangente o conhecimento do meio organizacional tanto em nível interno quanto externo. Na Figura 2 segue o esquema mental ilustrativo deste modelo:

Figura 2: Modelo de plano estratégico de Ambrósio



Fonte: Adaptado de AMBRÓSIO, 1999, p.5.

Como especificado Ambrósio (1999) descreve cada etapa com suas peculiaridades que podem ser definidas da seguinte maneira:

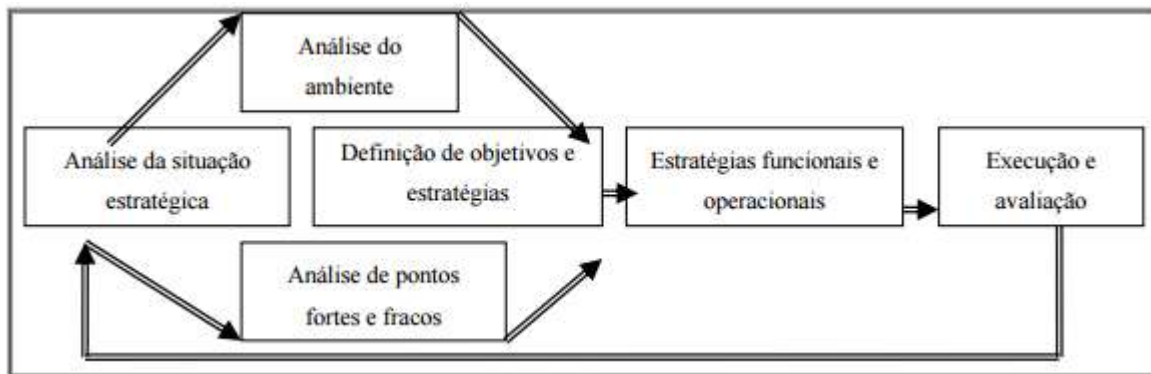
1. **Definição do negócio:** definição do ramo em que ela atua ou irá atuar, os serviços ou produtos que serão oferecidos e as necessidades dos clientes as quais pretende atender;
2. **Análise externa:** estudar as variáveis externas e não controláveis pela organização;
3. **Análise interna:** ampliar o conhecimento da empresa quanto as variáveis internas;
4. **Cenários:** suposição de panoramas da evolução dos fatores que influenciam ou podem influenciar o desempenho da empresa;
5. **Valores éticos:** definição dos valores éticos que guiam os procedimentos da empresa;
6. **Missão:** elaboração de um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, justificando a sua existência;

7. **Visão:** definição de onde a empresa pretende estar dentro de um certo período de tempo, da forma mais precisa possível, determinando os elementos que possam auxiliá-la a controlar o próprio destino;
8. **Objetivos:** escolhe-se os objetivos que a empresa quer atingir, levando-se em consideração as condições necessárias ao cumprimento da missão e o alcance da visão;
9. **Estratégias:** verifica-se que estratégias existem associadas aos objetivos e assim, mostra o modo como a empresa vai empregar os recursos de forma a alcançá-los;
10. **Metas:** define-se prazos para que os planos sejam executados, estabelecendo os resultados que se pretende alcançar, quando e por que devem ser alcançados.

O modelo de Maximiniano (2006) se denomina de processo de planejamento estratégico e compreende-se em seis etapas principais. São elas:

1. **Análise da situação** estratégica atual da organização, onde são considerados pontos como a missão da organização, o desempenho, as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
2. **Análise do ambiente externo** a fim de analisar pontos importantes e que influenciam as condições que afetam o desempenho;
3. **Análise interna dos pontos fortes** e fracos da organização;
4. **Definição do plano estratégico** ressaltando a missão da empresa, seus objetivos almejados e as estratégias a serem adotadas para o seu sucesso;
5. **Elaboração de estratégias funcionais** e operacionais ao mesmo tempo ou em momentos distintos, dependendo das circunstâncias;
6. **Execução e avaliação** através de planejamento e ação nas áreas funcionais, como estrutura organizacional, políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos. (Ver Figura 3);

Figura 3: Modelo de Administração Estratégica de Maximiniano



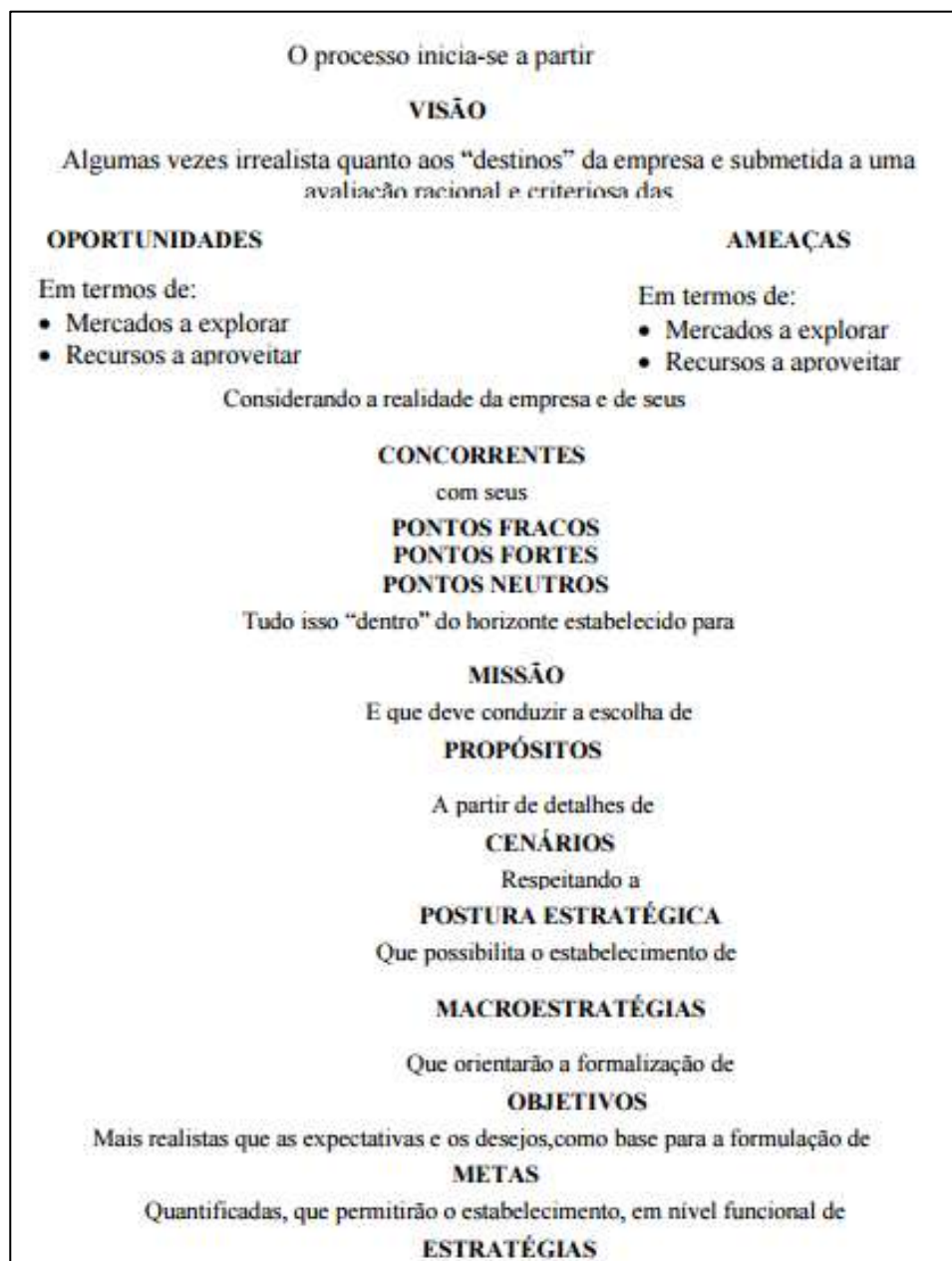
Fonte: Ana Luíza e Maria Dilma, (2008, p.10)

Por último, o modelo desenvolvido por Oliveira (2007), usualmente mais utilizado nas organizações atuais e conta com uma série de treze etapas que pode ser apresentada conforme a Figura 4 e descritas nos seguintes itens:

1. **Visão:** representa o que a empresa quer ser;
2. **Oportunidades:** variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa;
3. **Ameaças:** variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma;
4. **Concorrentes:** a análise de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes;
5. **Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, enquanto os pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa e os neutros que aparentemente não a afetam;
6. **Missão:** representa a razão de ser da empresa;
7. **Propósitos:** compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão;
8. **Cenários:** a elaboração de cenários estratégicos que tragam informações e visões sobre o futuro;
9. **Postura estratégica:** escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão;

10. **Macroestratégias:** grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica;
11. **Objetivos:** é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra;
12. **Metas:** é a quantificação do objetivo;
13. **Estratégias:** são ações formuladas e adequadas para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Figura 4: Modelo de Administração Estratégica de Oliveira



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2007, p. 56.

3.2.2. Planejamento Estratégico nas pequenas empresas

No entanto, devido ao negócio estudado no presente trabalho tratar-se de uma microempresa é importante ressaltar o papel da administração estratégica na pequena empresa, assim, de modo a evitar o surgimento de problemas futuros relacionados às especificidades do microempresário e seu trabalho.

De acordo com Fernandes (2002) podemos dividir as particularidades da pequena empresa e o planejamento estratégico da seguinte maneira:

- **Particularidades comportamentais:** De forma geral referem-se ao conservadorismo e ao individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta;
- **Particularidades Estruturais:** Referem-se aos aspectos internos da empresa decorrentes da organização da mesma. Entre elas podemos citar a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a administração profissional, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos colaboradores e conseqüentemente de planejamento;
- **Particularidades contextuais:** Baseada no conhecimento do ambiente externo como a carência de informação sobre a evolução do mercado e seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos.

Conhecer as dificuldades explicitadas acima é de fundamental importância para o empreendedor se concentrar nos fatores chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. O planejamento estratégico deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois o próprio empreendedor irá conhecer cada vez mais sobre suas capacidades e limitações, sobre ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre seu próprio processo.

Segundo Fernandes (2002) inspirado no trabalho de TIFFANY & PETERSON, a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

Os mesmos autores ainda dizem que as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são os seguintes:

- Ausência de visão de longo prazo;
- Incapacidade de definir metas e objetivos claros;
- Compreensão equivocada do que os clientes querem;
- Visão subestimada da concorrência;
- Planejamento financeiro inadequado;
- Procedimento financeiro inadequado;
- Procedimentos e sistemas ineficazes;
- Incapacidade de mudar;
- Incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

De acordo com Fernandes (2002) inspirado no trabalho de NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998), as pequenas e médias empresas, devido às suas características relacionadas ao tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

Fernandes (2002) inspirado no trabalho de NAKAMURA ainda diz que é necessário que a informalidade e a pessoalidade existente nas pequenas empresas sejam consideradas no desenvolvimento e implementação da estratégia, porém, os planos formais ainda devem existir enquanto utilizados como instrumentos que explicam os objetivos, podendo, assim, contribuir para a coordenação, a integração e o direcionamento das ações da empresa e para despertar o compromisso dos funcionários com os seus objetivos.

Assim como visto no item anterior a literatura referente ao planejamento estratégico possui diversas metodologias aplicáveis à empresas de grande porte, porém, conforme observado anteriormente as pequenas empresas possuem uma série de particularidades que devem ser consideradas ao se construir seu planejamento estratégico.

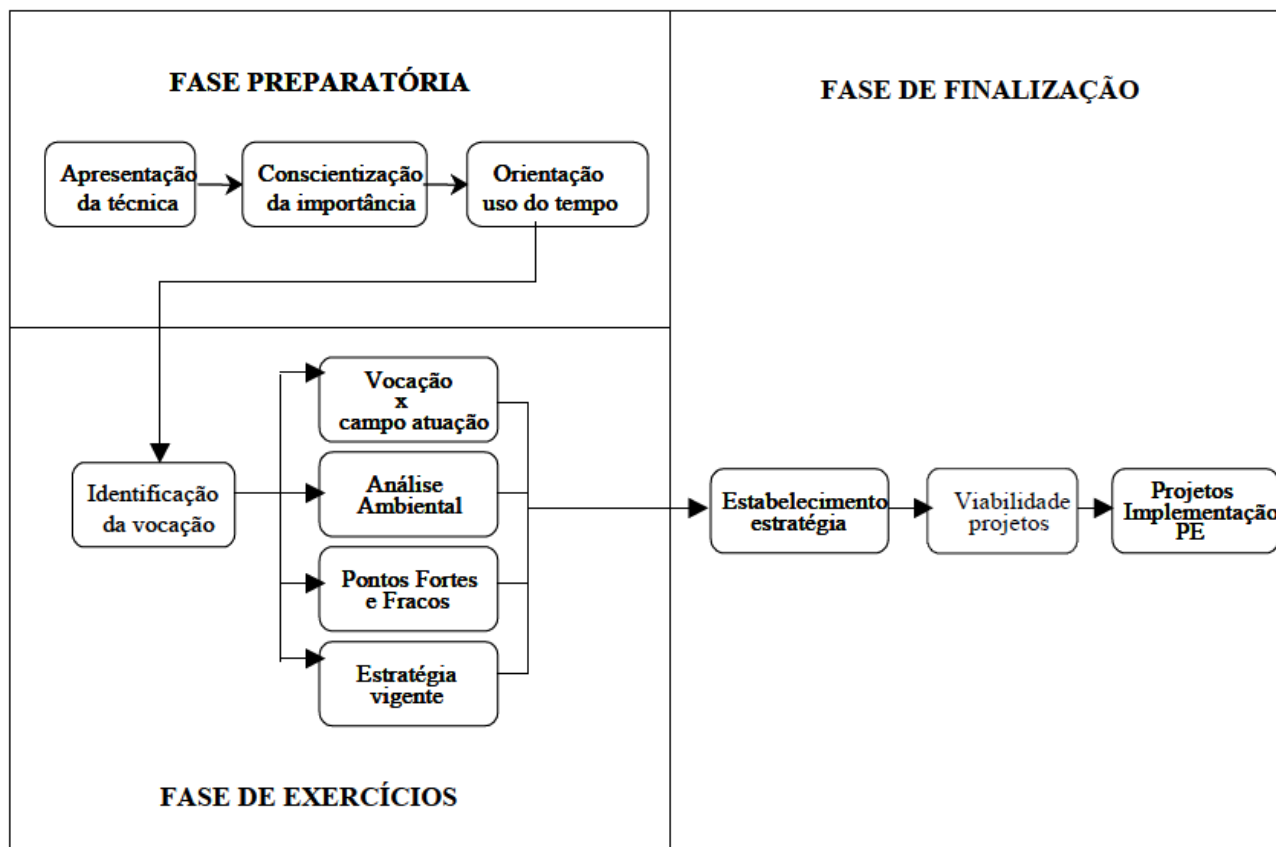
Fernandes (2002) inspirado no trabalho de ALMEIDA no intuito de auxiliar o pequeno empresário no desenvolvimento do planejamento estratégico em grupos de empresa, o autor apresenta uma metodologia que visa viabilizar os custos e criar projetos comuns que possibilita a economia de escala na pequena empresa. A metodologia criada está voltada para grupos de empresas que desejam seguir estratégias comuns, assim como alianças fortalecem um grupo e possibilitam o seu sucesso.

A metodologia criada possui aspectos diferenciados dos planejamentos estratégicos convencionais realizados em grandes empresas. Suas características específicas são:

- **Arquitetura:** A metodologia está voltada para os aspectos práticos do negócio em questão e apresentados de forma simplificada, assim, as planilhas desenvolvidas permitem sua utilização pelo pequeno empresário de forma autônoma;
- **Preparação:** Referente à transmissão das técnicas de planejamento estratégico e seus aspectos administrativos ao pequeno empresário;
- **Trabalho de Grupo:** Desenvolvida visando a acessibilidade aos custos da consultoria, como também o treinamento do pequeno empresário no trabalho de projetos cooperativos;
- **Cuidado com etapas:** Devido às dificuldades do pequeno empresário em relação às atividades não rotineiras, foi necessário estabelecer que as atividades fossem desenvolvidas durante às reuniões programadas

A metodologia apresentada pelo autor possui três etapas descritas abaixo e conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5: Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas



Fonte: Almeida (1994 apud Fernandes 2002, pag.91)

A **primeira etapa** consiste na transmissão do conhecimento teórico através de vídeos, palestras, leitura dirigida e da prática da teoria em estratégias individuais ou coletivas, para conscientizar o pequeno empresário quanto à importância da utilização desta ferramenta. Também orienta o empresário na utilização do tempo evitando consequências decorrentes da sua má gestão.

A **segunda etapa** inclui a execução de exercícios conjuntos, que levam à construção desde a base para o estabelecimento da estratégia da empresa. Nesta fase utilizam-se planilhas pré-estabelecidas, que abrangem de forma reduzida a técnica de planejamento estratégico necessário, cujos procedimentos descritos abaixo, o empresário deverá pôr em prática, no caso, cinco:

- **Identificação da vocação da empresa:** Trata-se do conhecimento do que se gosta de fazer, o que se tem facilidade para realizar e do campo de atuação. Nesta etapa é possível identificar que a empresa é a extensão da pessoa do

empresário e a identificação da sua vocação está associada à análise do mercado de atuação, aos tipos de clientes e linha de produtos;

- **Comparação da vocação com o campo de atuação da empresa:** Busca do empresário pelo aperfeiçoamento das atividades que estão dentro da vocação e aquelas que poderão ser cortadas ou adequadas à vocação da empresa;
- **Análise ambiental:** Pode ser dividida em duas etapas, identificação das variáveis que influenciam os negócios e a previsão da evolução destas variáveis. A partir desta análise será possível analisar as variáveis que irão representar oportunidades, assim como variáveis negativas que indicarão riscos no futuro;
- **Identificação dos pontos fortes e fracos:** Através de levantamento, comparação e discussão identificam-se as potencialidades e fraquezas da organização com relação aos concorrentes;
- **Conhecimento da Estratégia Vigente:** Procura-se explicitar a estratégia vigente a partir da relação entre as decisões de maior importância, tomadas nos últimos meses, e os motivos que justificam este conjunto de decisões.

A terceira e última etapa consiste no estabelecimento da estratégia a ser adotada pela pequena empresa e inclui as atividades individuais descritas abaixo:

- **Estabelecimento da Estratégia:** Definição por parte da pequena empresa do caminho que a mesma irá percorrer para atingir seus objetivos. Esta fase é uma compilação das etapas vista anteriormente e consiste na busca de uma direção não muito diferente da já vigente procurando amenizar as ameaças vigentes, buscar as oportunidades que o ambiente pode oferecer, aproveitar pontos fortes e neutralizar os fracos. Deve, ainda, comparar a vocação com o campo de atuação, desenvolvendo as vocações que não estão cobertas pelo campo de atuação e cortando as que excedem à vocação;
- **Estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade:** A partir do estabelecimento da estratégia verifica-se a necessidade da quantificação desses objetivos, assim como a checagem da possibilidade de atingi-los. O processo de estabelecimento dos objetivos inicia-se com a definição dos objetivos mais genéricos, passando em seguida para os mais específicos,

que por sua vez determinam-se em metas, que compõem a segmentação destes objetivos no tempo;

- **Proposição de projetos para a implementação do plano estratégico:** Esta última etapa corresponde à implementação das proposições previstas nas etapas anteriores, sendo necessário o estabelecimento de ações práticas que as reflitam. Estas ações devem ser consideradas projetos com prazos, responsáveis e ainda identificar barreiras e recursos necessários para a sua realização.

Em se tratando de um Plano de Negócio concreto para uma empresa que ainda não existe, os conceitos e ferramentas estratégicas envolvidas encontram-se definidos semelhantemente aos de uma empresa já existente. Assim, no próprio plano os dados terão que ser projetados dentro de critérios que possibilitem à empresa condições de operacionalização futura condizente com o mercado previamente analisado de toda a cadeia produtiva e seu ambiente interno e externo, de forma a conhecer seu empreendimento ao máximo.

3.3. Plano de negócios

De um modo geral, assim como dito anteriormente, nas metodologias mais atuais de planejamento estratégico, é possível observar a necessidade de um cuidado especial para problemas organizacionais que podem acarretar em grandes prejuízos para mesma.

De acordo com Cecconello (2008), Planos de Negócios são necessários nas mais diversas situações, seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, seja para averiguar a viabilidade de um novo negócio, caso do presente trabalho, entre tantas outras exigências que o demandem.

Assim como visto na pesquisa realizada pelo IBGE sobre a taxa de mortalidade das empresas demonstradas na seção 2, independente dos índices, busca-se uma causa principal para esse problema crônico brasileiro, já que essas mesmas MPE são reconhecidamente responsáveis pela maior parcela de empregos gerados no país. Logo, diversas pesquisas e reportagens que veiculam na mídia focam vários aspectos considerados como sendo os grandes causadores desses números. Dentre esses

aspectos pode-se citar a crise econômica pela qual passa o país, a falta de incentivos e subsídios do governo às MPE exportadoras, altas taxas de juros, acesso restrito ao crédito, exigência de contrapartidas elevadas ao se pleitear financiamentos junto a bancos, entre outros. No entanto, afirma DORNELAS (2003), o que se nota é a constante preocupação em se buscar culpados para os próprios erros e a exagerada preocupação com fatores intangíveis para o empreendedor. Todos esses exemplos citados são verídicos, importantes e preocupantes, porém são fatores de ordem macro e de difícil influência por parte do empreendedor isoladamente.

DORNELAS (2003) ainda diz que quando se considera o conceito de planejamento, têm-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados:

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc;
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio e;
3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários e não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

Assim, as empresas, em especial as de pequeno porte, enfrentam grandes problemas relacionados às mais diversas áreas que a compõem, seja na parte financeira, mercadológica, operacional, tecnológica ou de relacionamento. Logo, como podemos minimizar o risco de uma empresa falir, ou, então, caso o problema seja a criação de uma nova empresa, que cuidados observar na elaboração de um plano de negócios? Como minimizar o processo de tentativa de erro? Não devem ser respostas fáceis a julgar pelo elevado número de empresas que encerram suas atividades nos primeiros anos de atuação.

Segundo DORNELAS (2003), o Plano de Negócios, é um documento que serve de planejamento. O seu objetivo é estruturar as principais ideias e objetivos que se deseja

atingir para um negócio. Ele define os passos necessários para que os objetivos sejam alcançados e diminui os riscos e incertezas. É também utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições bancárias. Com o plano de negócios o empreendedor poderá analisar o mercado, comparar os negócios já existentes, quais produtos serão oferecidos, quais os gastos e investimentos que deverão ser feitos a curto, médio e longo prazo, qual a expectativa de retorno do investimento e outras variáveis envolvidas em um empreendimento.

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Conforme DORNELAS (2003), o plano de negócios contém uma diversidade bem ampla de público-alvo, podendo variar conforme a atividade a ser desempenhada. Entre eles podemos citar:

- Diretores, gerentes de negócios da organização;
- Áreas e setores internos da organização;
- Parceiros, Bancos, Fornecedores e Clientes;
- Sociedade em geral.

Segundo o mesmo autor, não há um modelo padrão a ser seguido, pois cada negócio possui suas particularidades, no entanto, deve conter seções mínimas para que o projeto seja atendido em sua plenitude. São elas:

- **Capa:** Com informações claras e necessárias para a localização dos responsáveis pelo projeto;
- **Sumário:** Contém o título de cada seção do plano;
- **Sumário Executivo:** Nele contém a síntese das principais informações sobre o plano de negócio e deve ser dirigido ao público alvo a ser explicito no que se refere ao objetivo do plano de negócios;

- **Análise Estratégica:** Voltada para implementação e desenvolvimento do plano, apresentando os objetivos e seu contexto;
- **Descrição do Projeto/Negócio:** esta face deve conter todo o histórico da organização, perspectivas de lucro, sendo importante observar a adequação do negócio perante a oportunidade;
- **Produtos e Serviços:** Levantamento dos produtos e serviços oferecidos evidenciando o custo de cada um deles e objetivando a satisfação dos clientes (*feedback*);
- **Plano Operacional:** Contém as informações sobre o processo produtivo, rotatividade do produto, prazo de entrega;
- **Equipe do Projeto:** Apresentação dos executivos envolvidos bem como suas áreas de atuação observando os aspectos como plano de desenvolvimentos, treinamento de pessoal, metas de treinamento e controle;
- **Análise do Mercado:** Possui como foco a identificação da oportunidade de mercado a ser perseguida. Deve possuir informações sobre o mercado consumidor, suas segmentações, características dos consumidores, localização e modo de agir perante os obstáculos da competitividade, bem como prever a inserção razoável do que a empresa se propõe a oferecer ao mercado;
- **Estratégia de Marketing:** Mostra as estratégias de vendas e perspectivas para se conquistar clientes e fideliza-los;
- **Plano Financeiro:** Esta fase oferece as informações quantificáveis do resultado do projeto, tais como os investimentos realizados, a necessidade de novos, suas disponibilidades, análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.
- **Anexos:** Neste item são anexadas todas as informações julgadas relevantes ao entendimento do plano de negócio.

Dessa forma, para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente à empresa de uma forma satisfatória, ou seja, o plano de negócios pode e deve também ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

O autor explica que uma forma simples e bastante eficiente de se fazer o gerenciamento é através da criação de um (ou vários), Painel de Metas da empresa, onde serviria para guiar processos de melhorias organizacionais. Este painel seria um sistema visível de medidas de desempenho, que deve mostrar de maneira simples, principalmente através de gráficos que devem ser um “espelho” do plano de negócios, assim, mostrando de maneira dinâmica e sempre com a intenção de mostrar o momento atual da empresa, do seu passado e das metas previstas.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE é a entidade que tem por finalidade promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo, logo, para isso, a instituição criou um modelo padrão de plano de negócios a ser seguido com a finalidade ajudar o empresário a desenvolver essa ferramenta tão poderosa.

Segunda a entidade o **Manual de Plano de Negócios** é um instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer indicar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações. Ou seja, o plano descreve por escrito o negócio e quais são passos a serem adotados para se alcançar os objetivos almejados diminuindo riscos e as incertezas. O mesmo documento descreve:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2013 p. 13)

Por tratar-se de um órgão de atuação nacional com larga experiência no segmento de micro, pequenas e médias empresas e também reconhecido pelas autoridades financeiras como um modelo a ser seguido, o presente trabalho utilizará o modelo de Plano de Negócios do SEBRAE para constituir o seu próprio, utilizando, assim, para no futuro estabelecer parcerias com novos fornecedores e clientes ou mesmo apresentado a bancos para solicitação de financiamentos.

Assim, o manual é dividido em duas partes, a primeira contém informações importantes para a elaboração do plano de negócio e irá auxiliar o empresário a construir

passo a passo seu plano de negócios. Esse primeiro bloco é composto pelas seguintes seções:

- **O que é e como fazer:** Onde é explicado cada etapa da elaboração do plano;
- **Fique de olho:** Com dicas sobre um determinado assunto;
- **Hora de praticar:** Reservado para o preenchimento de todos os quadros e tabelas com as informações levantadas.
- **Roteiro para coleta de informações:** Ao final, o empreendedor poderá planejar as providências que serão tomadas para obter as informações necessárias à elaboração do plano.

A segunda parte refere-se ao modelo do plano em branco, onde o empreendedor poderá colocar em prática todo o conhecimento adquirido na seção anterior.

O modelo ainda faz algumas recomendações, são elas:

- Pesquisar e procurar conhecer tudo sobre o setor de atuação. As informações podem ser obtidas em jornais, revistas, associações, feiras, cursos ou junto a outros empresários do ramo;
- O plano de negócio não deve ser encarado como um instrumento rígido, portanto, é preciso acompanhá-lo permanentemente;
- Quanto melhor sua aparência e quanto mais claras as ideias, melhores serão os resultados. Procurar fazê-lo bem-feito e organizado. Assim, irá tornar mais fácil sua utilização e sua consulta;
- Lembrar que o maior usuário do seu plano é o próprio empreendedor;
- Em caso de dúvidas, entrar em contato com o Sebrae, pessoalmente, por telefone, carta ou e-mail.

Assim, o modelo criado e utilizado no presente trabalho é subdividido tematicamente nas seguintes partes:

1. **Sumário Executivo:** Onde constam os principais pontos do negócio tais como dados do empreendedor e do empreendimento, missão, setores de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos;

2. **Análise de Mercado:** Trata-se da identificação das características gerais dos clientes, interesses, comportamentos, o que o leva o cliente a comprar e onde o encontrar;
3. **Plano de Marketing:** Descrição dos principais itens que serão fabricados e vendidos;
4. **Plano Operacional:** Engloba a parte de arranjo físico, descrição e escrituração das atividades rotineiras da empresa, capacidade produtiva e comercial e necessidade de pessoal;
5. **Plano Financeiro:** Somatórios de todos os custos, despesas e receitas previstas nas seções anteriores e apresentação dos principais indicadores de viabilidade financeira do empreendimento.

4. METODOLIGIA

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser classificada, a partir do ponto de vista de seus objetivos, como pesquisa descritiva, que tem como objetivo buscar maior familiaridade com o problema, no caso, a viabilidade do empreendimento, assim buscando melhor compreender o público alvo do trabalho. Desta forma, uma pesquisa descritiva:

Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. (SILVA; MENEZES, p.21).

Para as mesmas autoras, uma pesquisa pode ser classificada quanto a forma de abordagem do problema, podendo ser:

- **Quantitativa:** Considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações obtidas para análise das mesmas, requerendo, assim, ferramentas técnicas estatísticas;
- **Qualitativa:** Considera a relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números, sendo descritiva.

No caso esta pesquisa é quali-quantitativa, visto que boa parte dos elementos que ensejarão a parte de cálculo das planilhas é obtida por depoimentos e consulta a documentos. Desta forma, a pesquisa de mercado realizada pode ser classificada como sendo qualitativa, já que se trata da quantificação de desejos e comportamentos de indivíduos quanto aos seus hábitos alimentares, assim, justificando a criação do empreendimento.

De acordo com Gil (1991, apud SILVA e MENEZES, 2001, p.21), quanto à classificação com base nos procedimentos técnicos realizados utilizados, este trabalho aborda pesquisa bibliográfica e estudos de casos de sucesso, tendo como método de levantamento de dados o questionário para análise da pesquisa.

Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, tendo como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de diversos fatores e fenômenos muito mais amplos do que aquilo que poderia pesquisar diretamente.

Assim, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica a respeito do planejamento estratégico e análise SWOT, e posteriormente a pesquisa foi documentada dentro do modelo do SEBRAE, que consiste em um padrão de atividades conforme detalhado, a fim de elaborar um estudo de caso de implantação de uma microempresa no ramo de alimentos localizado no bairro universitário Benfica, na cidade de Fortaleza, Ceará.

5. RELATO DE UM PLANO DE NEGÓCIO

Nas seções seguintes referem-se aos itens que compõem o modelo de Plano de Negócio do SEBRAE. Os tópicos apresentados são os componentes do modelo denominado PLANO DE NEGÓCIO apresentado no sítio do SEBRAE (2013) e seus dados numéricos tais como capital investido, custos de materiais e preços praticados tratam-se de representações fictícias para, assim, preservar a integridade das informações que possam vir a fornecer subsídios para empreendimentos concorrentes. No entanto, as ferramentas e técnicas utilizadas podem ser consideradas de natureza legítima e condizem com o material teórico apresentado no curso de administração de empresas.

5.1. Sumário Executivo

A primeira parte componente do plano de negócios apresenta um resumo dos principais pontos que, nesta parte do plano, já consta a informação no empreendimento objeto desta pesquisa, assim como, nos posteriores.

5.1.1. *Resumo dos principais pontos do plano de negócio*

A empresa **Troxeda** – Uma Voadora de Sabores, surge no mercado de Fortaleza como especializada na produção de Trouxinhas, que consiste em ser uma massa de pastel fechada de forma mais delicada e diferente apresentando-se como uma Trouxinha recheada dos mais inovadores sabores desenvolvidos por seus *Chefs*. A trouxinha, carro chefe do empreendimento, poderá ser frita, com ou sem óleo, ou folheada ao forno, sempre valorizando a combinação de todos os ingredientes meticulosamente elaborados da forma mais “fresca” possível.

A princípio pode-se fazer uma análise do nome da empresa, o que facilmente remete à gíria “**Roxeda**”⁵ utilizada pelos jovens na denominação de algo muito bom. No entanto,

⁵ Termo da linguagem popular (gíria) de adolescentes comumente usado para referir-se a algo muito bom. Não consta dos léxicos e é recente aos anos 2016. Significado de *roxeda*. O que é *roxeda*: É uma gíria usada por pirangueros para

não é somente a isto que está vinculado o nome, a primeira sílaba “Tro” vem de Trouxinhas, produto e centro do negócio. O slogan “Uma Voadora de Sabores” traz uma referência direta ao humor regional do estado do Ceará, valorizando os componentes regionais da cultura cearense. A empresa está com um pé na regionalidade que está fixada na utilização da forma mais pura e simples de cozinhar e o outro na criatividade das novas formas de explorar o paladar de quem está disposto a experimentar.

As Trouxinhas nada condizem com os sabores comuns normalmente encontrados em Pastelarias, Pizzarias, Salgaderias e etc. A empresa trabalha em receitas desenvolvidas especialmente para atender a necessidade de experimentação dos clientes sempre atendendo a todas as normas e higiene e saúde dos órgãos regulamentadores.

A proposta está focada em desenvolver uma cozinha de alto padrão tendo como base a criatividade e inovação, trazendo esta experiência de forma bem mais acessível e disposta a criar uma relação de parceria entre o consumidor e a empresa. A empresa não quer rotular ninguém, e sim prover esta comunicação da forma mais natural possível. A mesma entende que o jovem gostaria de ser mais ouvido e compreendido sem julgamento e que sua necessidade de sempre estar experimentando e testando limites combina perfeitamente com a proposta da empresa, que é diferente pelo simples fato de criar uma identidade vinculada de forma orgânica com o público, por isso o empreendimento busca estar ao lado de seus clientes em suas próprias manifestações, seja através do esporte, da música, do teatro, da fotografia, do grafite e de muitos outros.

1. **Missão:** Elaborar uma cozinha inovadora e de alta qualidade de forma mais acessível e sempre ao lado do nosso público;
2. **Visão:** “Tornar-se referência no ramo de serviços gastronômicos na elaboração de pratos inovadores”;
3. Nossos valores são:
 - **Inovação:** Na elaboração de novas receitas incomuns que satisfaçam a necessidade de experimentação do nosso público;
 - **Qualidade:** Em todas as operações, sempre condizendo com as normas de higiene e segurança do trabalho e buscando aperfeiçoar-se a cada dia mais;

- **Alternatividade:** Buscando sempre ser uma alternativa fora do comum e representando toda uma legião de pessoas que buscam alternativas fora do usual;
- **Acessibilidade:** Sendo sensato nas práticas dos preços e levando em consideração a percepção de nossos clientes;
- **Comprometimento:** Ousando em novas tendências, representando todas as tribos que se sintam semelhantes, trabalhando com intensidade e firmeza, buscando sempre a melhoria contínua;
- **Ética:** Respeitando todas as formas de indivíduos e agindo conforme nossa ideologia de trabalho sempre a fim de satisfazer as expectativas e desejos de nossos clientes com coerência e respeito.

A empresa estará localizada na Rua Instituto do Ceará ao lado da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade (FEAAC) no bairro Benfica, local de intensa movimentação entre estudantes da Universidade Federal do Ceará não somente da FEAAC, mas também do Centro Acadêmico I e II e outros órgãos ligados à mesma como a Reitoria, Pró-reitoria de Extensão, Rádio Universitária, Museu de Arte da Universidade, Casa Amarela, incluindo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), também localizado no mesmo bairro, além dos próprios moradores da região conhecida popularmente pela sua boêmia e vida noturna de expressão artística ativa.

Quanto aos clientes, são em grande parte estudantes da área acadêmica de humanas engajados em manifestações artístico urbanas, tais como:

- **Música:** Em suas mais variadas vertentes com influência de grandes movimentos de expressividade local e nacional como o Tropicalismo e o Manguebeat, sem deixar de lado os aspectos urbanos do Forró Pé de Serra, Rock, Rap, Reggae, MPB, Jazz, Blues e todas as suas linhas de desenvolvimento comumente ouvidas em bares e restaurantes da região;
- **Esportes:** Como patinação, futebol, voleibol, skate, ciclismo, parkour (ou Le parkour), slackline e outros influenciado pelas ciclo-faixas, pista de Skates oferecidas na Praça da Gentilândia e áreas de lazer em suas proximidades;

- **Teatro e Dança:** Devido ao curso de Teatro do IFCE fazer parte dos cursos ofertados no campus do Benfica os estudantes de graduação da mesma tornam-se também, possíveis clientes. A Universidade Federal também atua como agente catalizador das vertentes artísticas teatrais e de dança com apresentações intercaladas na Concha Acústica localizada na Reitoria da Universidade;
- **Fotografia e Audiovisual:** Influenciado pela Casa Amarela, instituição que oferece cursos nas áreas de cinema, fotografia e animação, além de formar plateias para a área de audiovisual, difundindo a memória do povo cearense. Dispõe de vasto acervo de filmes, vídeos e fotografias e promove o **Cine Ceará**, terceiro maior festival de cinema do Brasil, além de disponibilizar uma videoteca para estudantes, professores da Universidade e população em geral. Pode-se citar, também, o curso de Artes Visuais do IFCE localizado na Av. Treze de Maio, rota mais utilizada dentre os estudantes e que também está na região de atuação do empreendimento;
- **Artes Plásticas:** O Museu de Arte da Universidade do Ceará (MAUC), localizado no Benfica, desenvolveu progressivamente uma política de difusão das produções artísticas através de uma abertura permanente aos eventos temporários bem como vem abrindo caminhos pedagógicos para o ensino do desenho da pintura e da gravura, sendo nesta área um dos pioneiros no Estado e estimulando a visitação de interessados na região;

5.1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Certamente, para que um negócio consiga permanecer no mercado é necessário que os envolvidos no mesmo possuam conhecimento específico sobre gestão de empresas e suas mais variadas áreas que a compõem. Logo, é importante que o empreendimento possua responsáveis detentores desses conhecimentos, capazes de que minimizam as chances de insucesso do empreendimento.

A seguir seguem os dados do empreendedor do referido negócio, como formação, atividades desenvolvidas e experiência profissional. Outros dados são apresentados, porém, a título de informação e somente o estão devido à solicitação do modelo adotado.

a) Sócio 1 e Proprietário

Nome: Andrei Cavalcante Medeiros	
Endereço: Rua Felino Barroso, 25, Bairro de Fátima, CEP: 60050130	
Cidade: Fortaleza	Estado: CE
Telefone 1: (85) 98901-4354	Telefone 2: 3253-3503

b) Formação Profissional:

- Curso de Administração – Universidade Federal do Ceará (Graduado)
- Ensino Médio - Colégio Santo Inácio – 2008
- Ensino Fundamental - Colégio Santo Inácio – 2004

c) Atividades Desenvolvidas:

- Desenvolvimento de relatórios de monitoramento (Dashboards Automáticos) de produtividade utilizando das ferramentas teóricas da Administração com foco na área da Gestão da Qualidade aliada à ferramenta Excel (Programação em Visual Basic);
- Estudos desenvolvidos na metodologia DMAIC para projetos em Indústria e Plano de Saúde;
- Elaboração de ferramentas de prevenção de riscos FMEA;
- Treinamento de colaboradores na ferramenta 5S da empresa R&A Indústria e Comércio de Confecções LTDA;
- Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa R&A Indústria e Comércio de Confecções LTDA:
 - Escrituração de fluxogramas;
 - Desenvolvimentos de Instruções de Trabalho;
 - Padronização de documentos;
 - Elaboração do Manual de Procedimentos;

- Elaboração do Manual da Qualidade;
- Manutenção do SGQ.

d) Experiência Profissional:

- Pesquisador da empresa de crédito – PROQNET – 02/08/2009 a 30/01/2010;
- Estagiário na área de Administração do Conselho Regional de Fonoaudiologia 8ª Região – 01/03/2009 a 01/07/2009;
- Agente de Orientação Empresarial - SEBRAE - 01/08/2010 a 01/11/2010 (Temporário);
- Analista de Qualidade da empresa R&A Indústria e Comércio de Confecções LTDA, implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade – 08/11/2010 à 08/11/2011;
- Operador de Logística – Terceirizado do BNB – Banco do Nordeste do Brasil – Célula de Monitoramento – 02/02/2012 a 02/04/2013;
- Professor do Curso de Excel aplicado à Projetos (Básico, Intermediário e Avançado) – Universidade Federal do Ceará – Pró-Reitoria de Extensão – PREX/PICI – 06/09/2013 à 04/10/2013;
- Operador Logístico – Banco do Nordeste do Brasil (BNB) – Célula de Monitoramento: 01/02/2012 à 01/03/2013
- Estagiário na área de Administração – FAMA Soluções em Recuperação de Crédito. 03/03/2014 à 31/11/2014
- Analista de Processos – HAPVIDA Plano de Saúde – 01/12/2014 à 19/02/2016

5.1.3. Dados do empreendimento

Nome da Empresa:	Troxeda - Uma Voadora de Sabores
CNPJ/CPF:	033.174.893-24

5.1.4. Missão da empresa

Elaborar uma cozinha inovadora e de alta qualidade de forma mais acessível e sempre ao lado do nosso público.

5.1.5. Setores de atividades

() Agropecuária () Indústria (X) Comércio () Serviços

Outros: _____

A empresa se enquadra no setor de Comércio de Alimentos no varejo por se tratar de vender um produto alimentício customizado perecível diretamente para seu cliente.

5.1.6. Forma jurídica

() Microempreendedor Individual – MEI

(X) Empresário Individual

() Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI

() Sociedade Limitada

() Outra: _____

5.1.7. Enquadramento tributário

Optante pelo SIMPLES

(X) Sim

() Não

5.1.8. Capital social

	Nome do Sócio	Valor	% de Participação
Sócio 1	Andrei Cavalcante	R\$ 93.463,03	100%

5.1.9. Fonte de recursos (dados fictícios)

	Valor	% de Participação
Capital Próprio	R\$ 93.463,03	100%

5.2. ANÁLISE DO MERCADO

5.2.1. Estudo dos clientes

Segundo MATTAR (2014) o objetivo fundamental de um sistema de informação de marketing (SIM) é ajudar os gestores em suas decisões a fim de reduzir as incertezas na tomada de decisão e dispor de informações a respeito do comportamento das variáveis não controláveis e das variáveis de resultado.

O mesmo autor fala que o sistema de pesquisa de marketing faz parte do SIM da empresa e visa coletar dados e transformá-los em informações que venham ajudar os gestores na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem no percurso da vida do empreendimento.

A European Society for Opinion and Marketing Research – ESOMAR (www.esomar.org/index.php) e a American Marketing Association - AMA (1988 apud MATTAR, 2014, p. 8) definem pesquisa de marketing como:

Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing por meio da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e os problemas de marketing: gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a esses fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

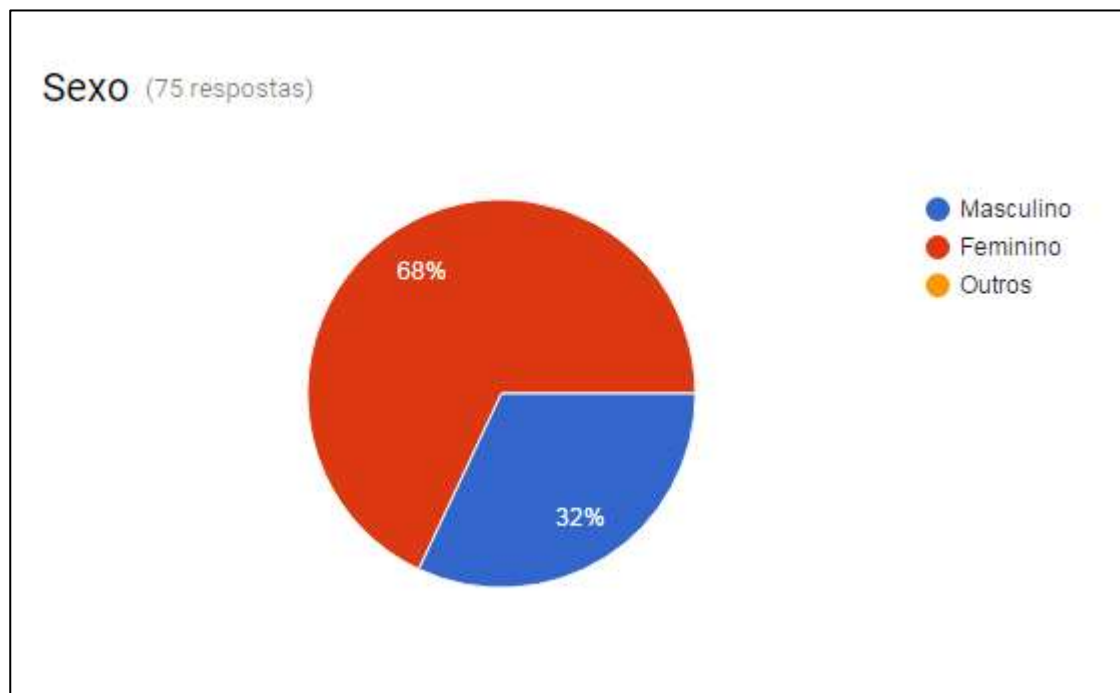
MATTAR (2014) ainda especifica a existência de diversos tipos de pesquisa de marketing, dentre elas é possível identificar a utilizada na presente pesquisa que é estereotipada como uma pesquisa de mercado orientada para estudar um potencial mercado, oferta e demanda para prever e orçar vendas através do levantamento de entrevistas e ações de concorrentes visando conhecer o efetivo tamanho do mercado, sua evolução e suas tendências.

Logo, com relação à pesquisa realizada, apesar de ser um produto novo, as Trouxinhas possuem semelhanças com relação a alguns alimentos consumidos fora de casa, em especial salgados, pastéis e sanduíches. Então, foi realizada uma pesquisa através da aplicação de questionários (APÊNDICE I) a fim de identificar melhor os interesses e comportamentos dos clientes com relação aos produtos semelhantes disponíveis no mercado e conseqüentemente para o produto comercializado pelo negócio estudado.

Para tanto, a pesquisa foi realizada de duas formas, a primeira na modalidade presencial, através de entrevistas realizadas nas proximidades de onde se localiza o empreendimento estudado, e a segunda na forma eletrônica, através da utilização do *Google Forms*, plataforma desenvolvida pela empresa *Google*, onde é possível elaborar formulários eletrônicos, bem como enviá-los por e-mail e redes sociais. No que tange a segunda maneira, a pesquisa foi aplicada através da rede social *Facebook* em grupos de relacionamento cujo sua temática possua relação com o público alvo do empreendimento conforme exemplificado na seção 5.1.1.

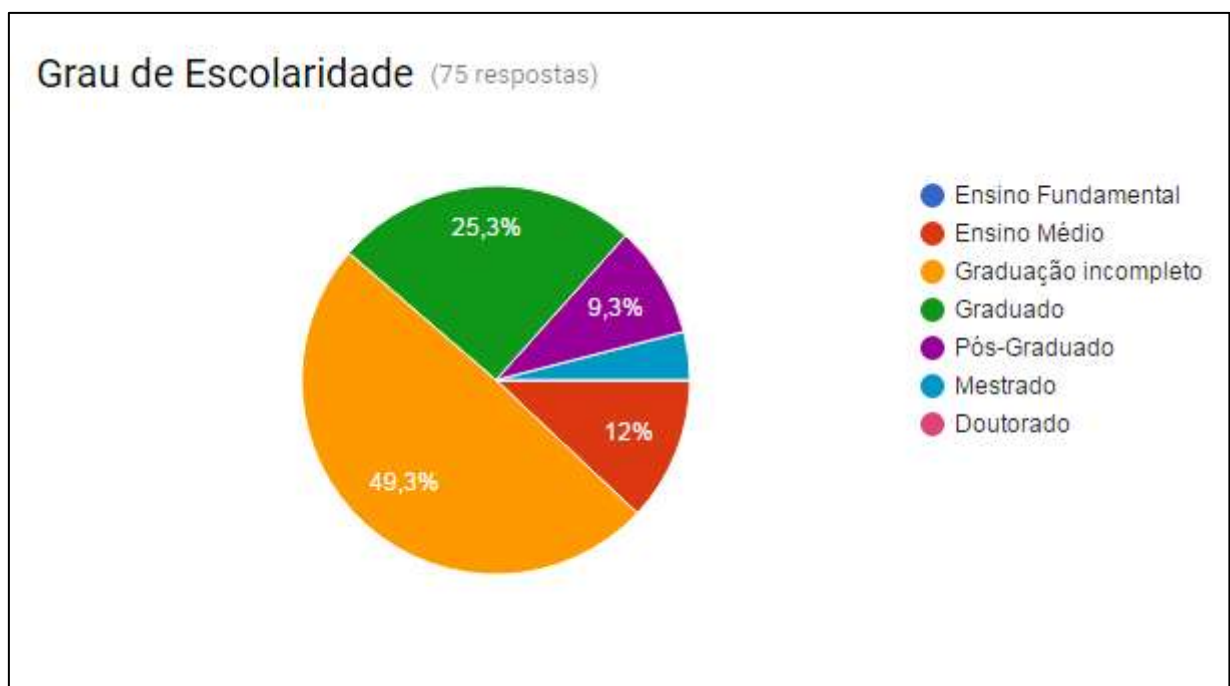
De acordo com a pesquisa realizada, das 75 respostas obtidas, tratam-se, em sua maioria, estudantes universitários que possuem entre 18 e 52 anos, com predominância do sexo feminino, com 68% das respostas, que estão se graduando (49%) ou buscando títulos acadêmicos maiores como Pós-Graduação (9%) e mestrado (3%), com média familiar, em sua maioria, em torno de 3 à 5 salários mínimos (45,3%) e que possui emprego fixo (64%). Seguem os referidos gráficos dos dados citados abaixo:

Gráfico 1: Sexo dos entrevistados



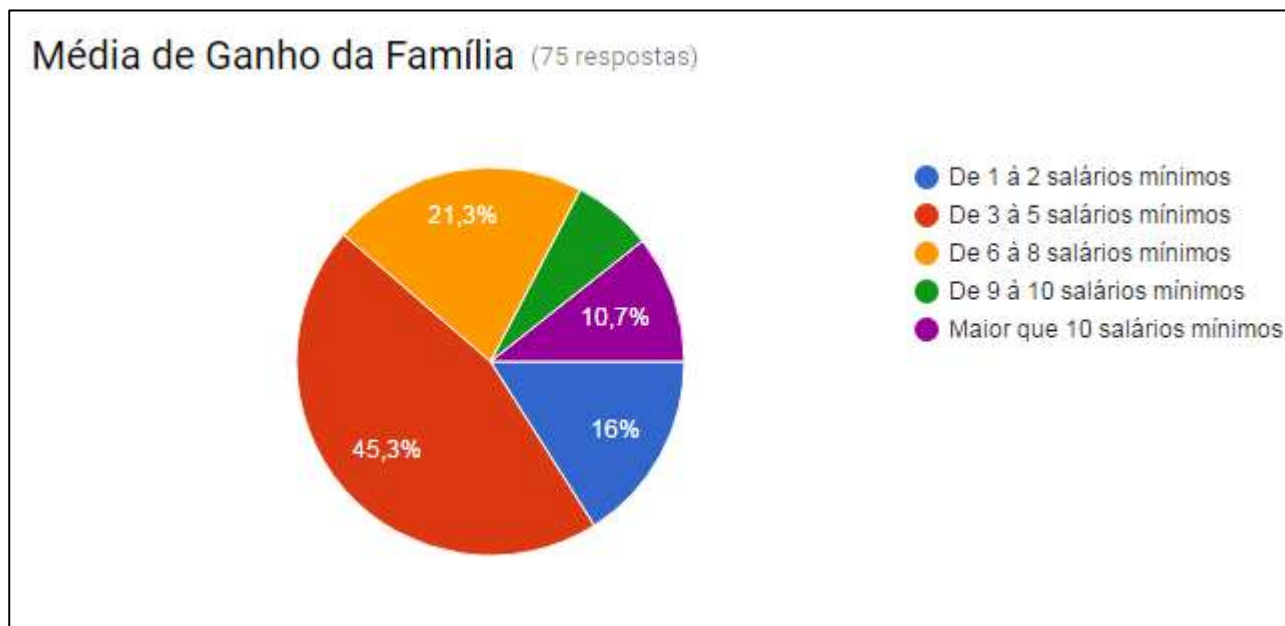
Fonte: Troxeda

Gráfico 2: Grau de escolaridade dos entrevistados



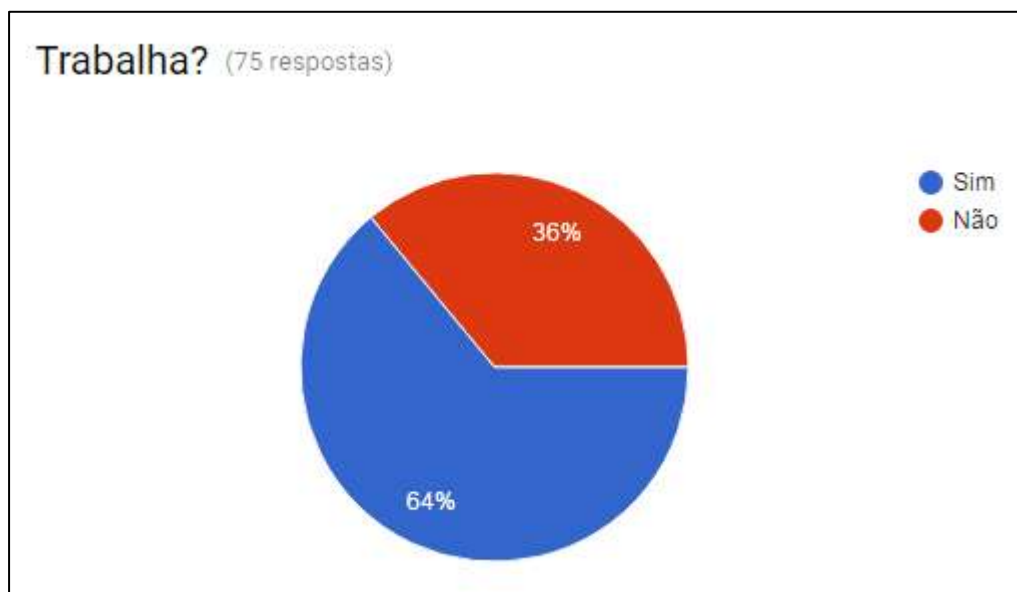
Fonte: Troxeda

Gráfico 3: Média de ganho da família



Fonte: Troxeda

Gráfico 4: Se possui vínculo empregatício



Fonte: Troxeda

Das 75 respostas, 96% afirmaram fazer algum tipo de refeição fora de casa. Nesta etapa, os entrevistados que responderam que “não faziam refeições fora de casa” (8,3%) finalizaram sua entrevista, dando prosseguimento somente às 72 respostas afirmativas. Segue gráfico abaixo:

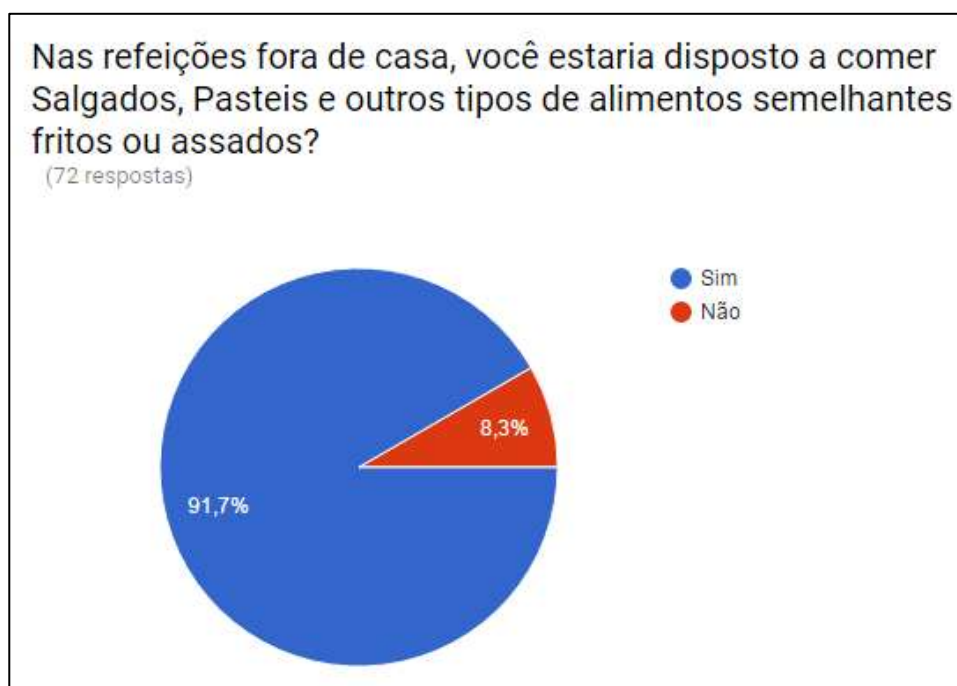
Gráfico 5: Se possui vínculo empregatício



Fonte: Troxeda

Dentre as 72 respostas, 91,7% ou 66 respondentes afirmaram estar dispostas a comer nas refeições fora de casa salgados, pastéis e outros tipos de alimentos semelhantes às trouxinhas, sejam fritos ou assados.

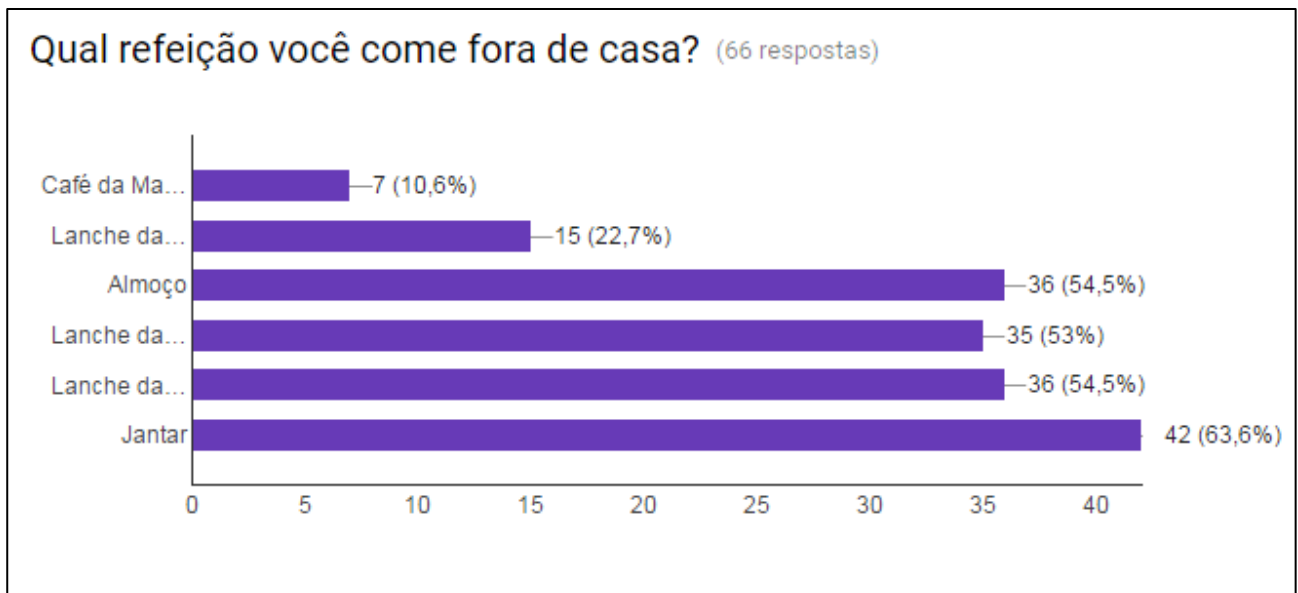
Gráfico 6: Disposição para comer alimentos semelhantes às trouxinhas



Fonte: Troxeda

Desta forma foi possível abordar questões referentes aos comportamentos desses possíveis clientes, tais como quais eram as refeições que os mesmos faziam fora de casa, com predominância das refeições do período da tarde e principalmente da noite, no caso do jantar com 42 respostas. Questão de múltipla escolha onde se pode marcar mais de uma opção.

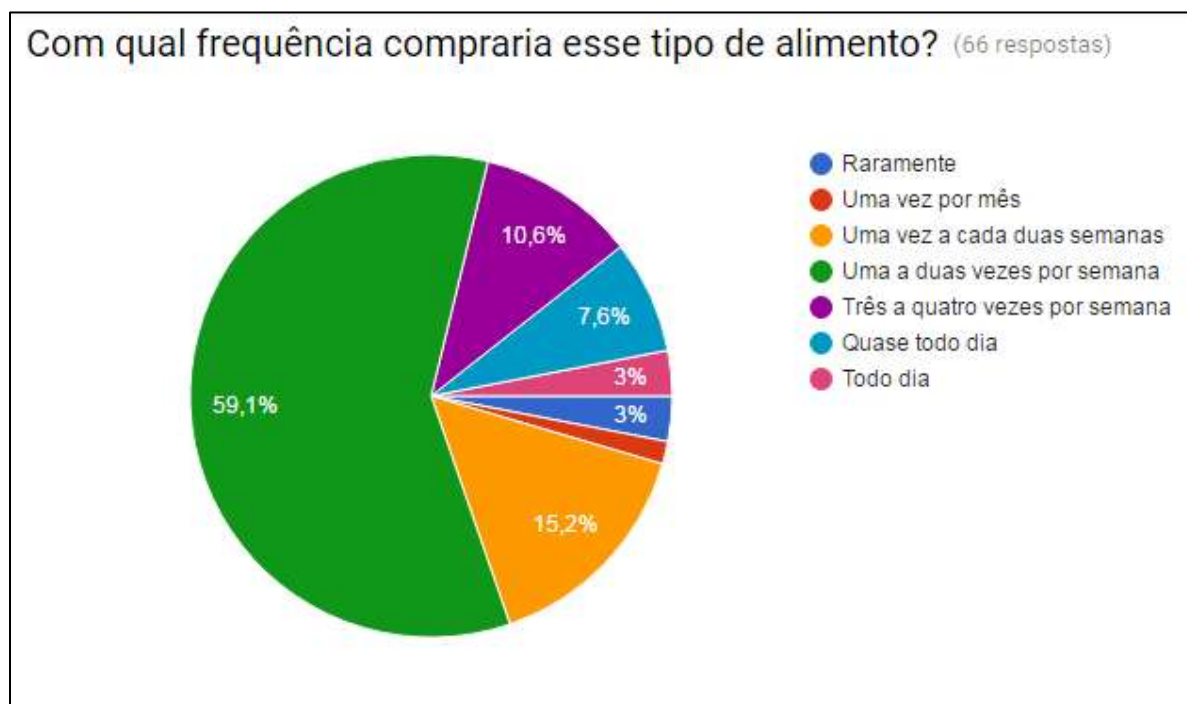
Gráfico 7: Refeições fora de casa



Fonte: Troxeda

Outro comportamento identificado foi a frequência com qual o possível cliente estaria disposto a comer fora de casa alimentos semelhantes ao produto estudado. Assim, foi possível observar que 59,1% dos respondentes afirmaram possivelmente consumir uma a duas vezes por semana, 10,6% três a quatro vezes por semana e 7,6% quase todo dia. Ou seja, 77,3% dos respondentes afirmaram possivelmente consumir uma ou mais vezes produtos semelhantes na mesma semana conforme gráfico abaixo.

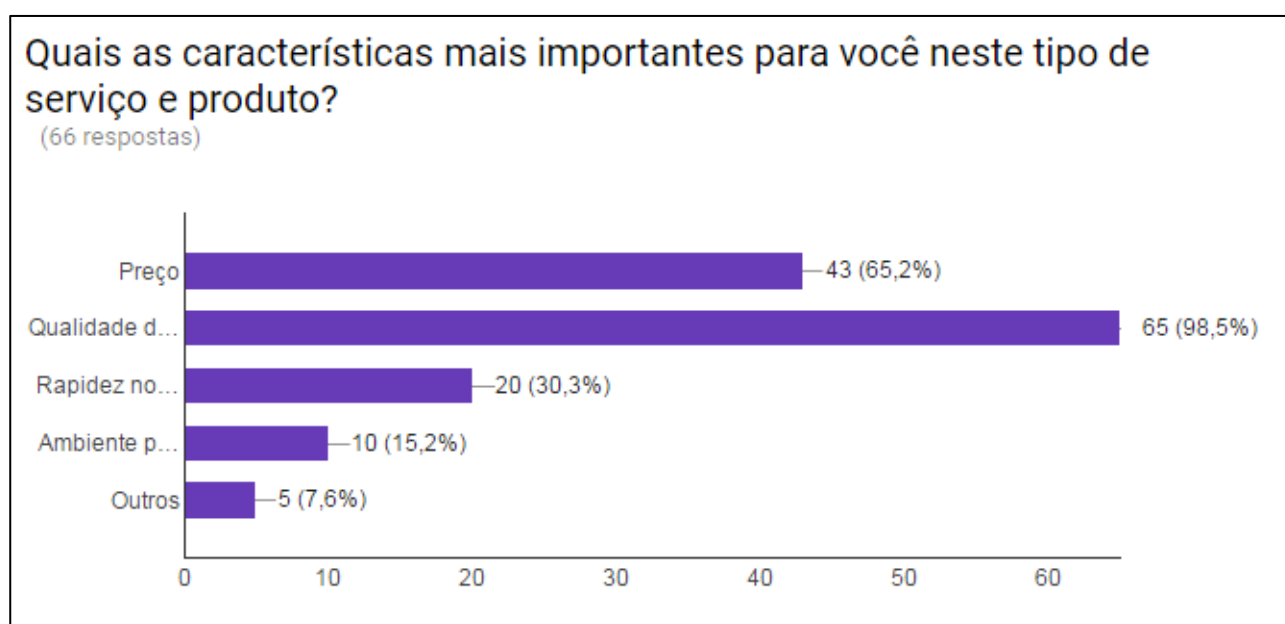
Gráfico 8: Frequência com que consome produtos semelhantes ao estudado.



Fonte: Troxeda

Referente ao produto, a maioria caracterizou a Qualidade (98,5%) como sendo o principal quesito para sua consumação, seguido de Preço (65,2%) e posteriormente Rapidez no Atendimento (30,3%). Questão de múltipla escolha onde se pode marcar mais de uma opção.

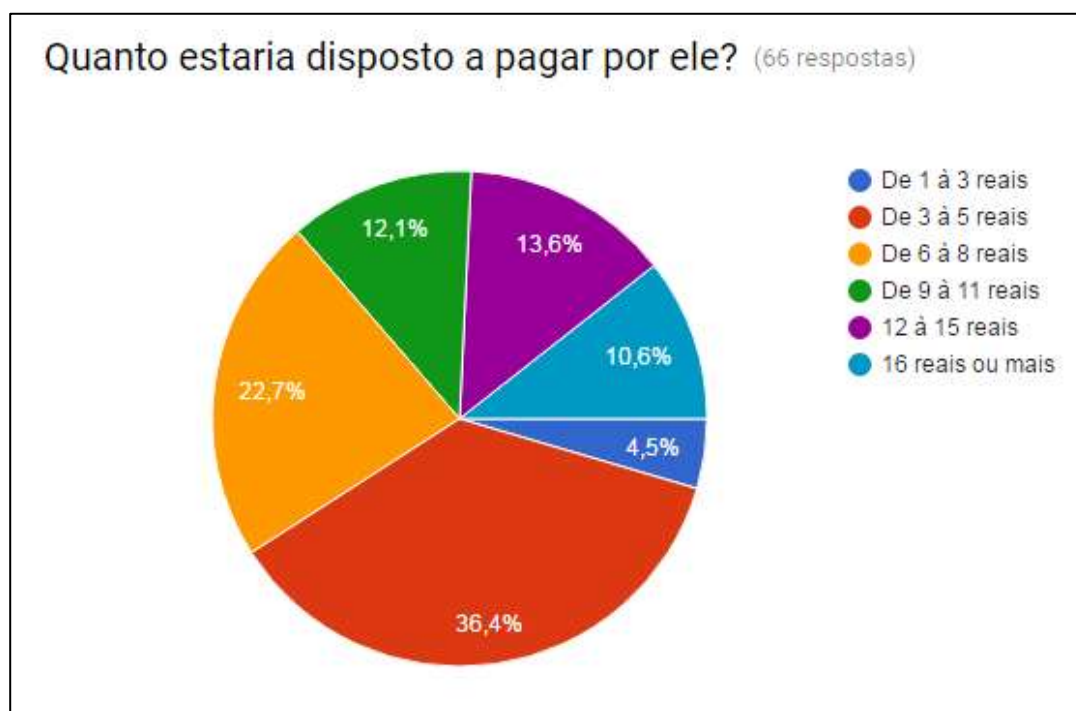
Gráfico 9: Características mais importantes.



Fonte: Troxeda

Com relação à percepção de valor, apesar de 36,4% estarem disposto a pagar de 3 à 5 reais, 22,7% pagariam 6 à 8 reais, 13,6% de 12 à 15 reais, 12,1% de 9 à 11 reais e 10,6% 16 reais ou mais conforme Gráfico 10 abaixo.

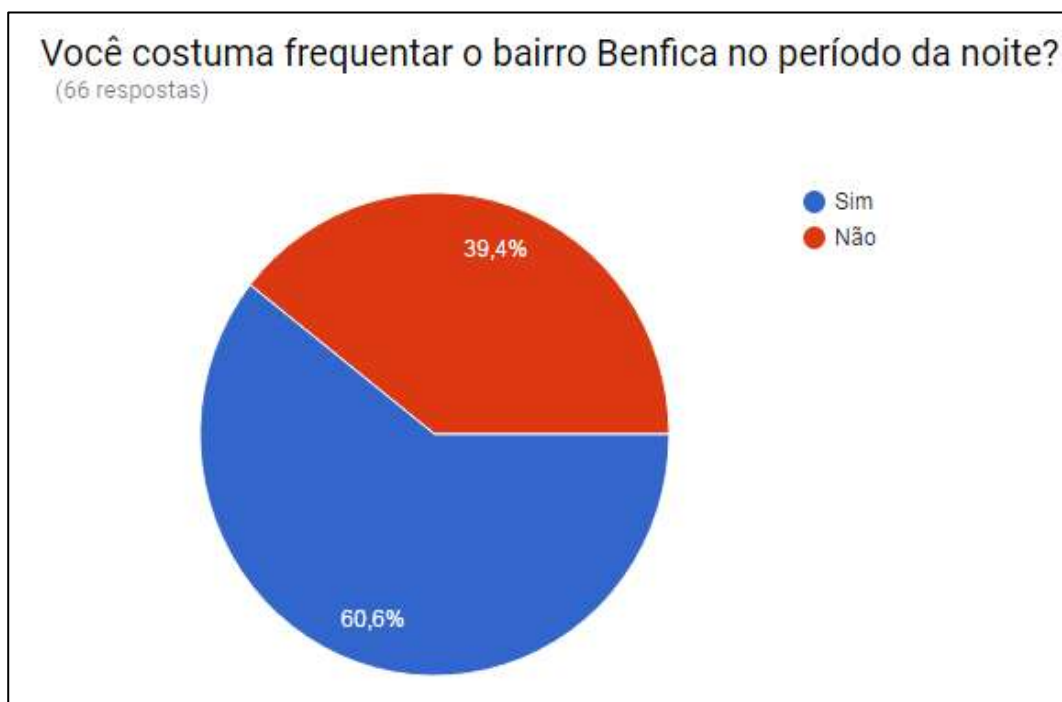
Gráfico 10: Percepção de Valor



Fonte: Troxeda

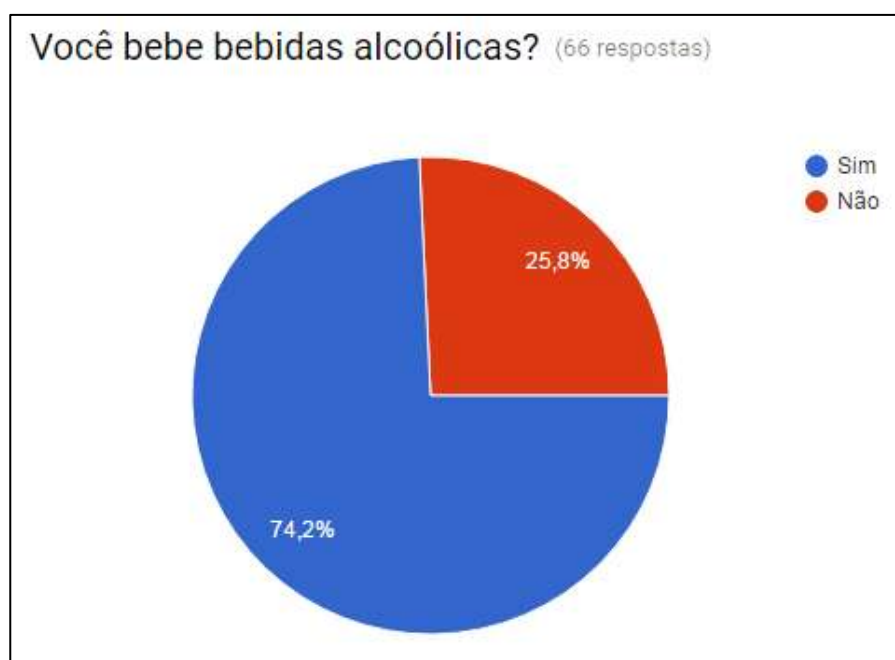
Dentre os respondentes, 60,6% afirmam frequentar o bairro Benfica no período da noite e 74,2% afirmam consumir bebidas alcoólicas conforme demonstrado nos gráficos 11 e 12 demonstrados a seguir.

Gráfico 11: Frequência na região do bairro Benfica



Fonte: Troxeda

Gráfico 12: Consumo de bebidas alcoólicas

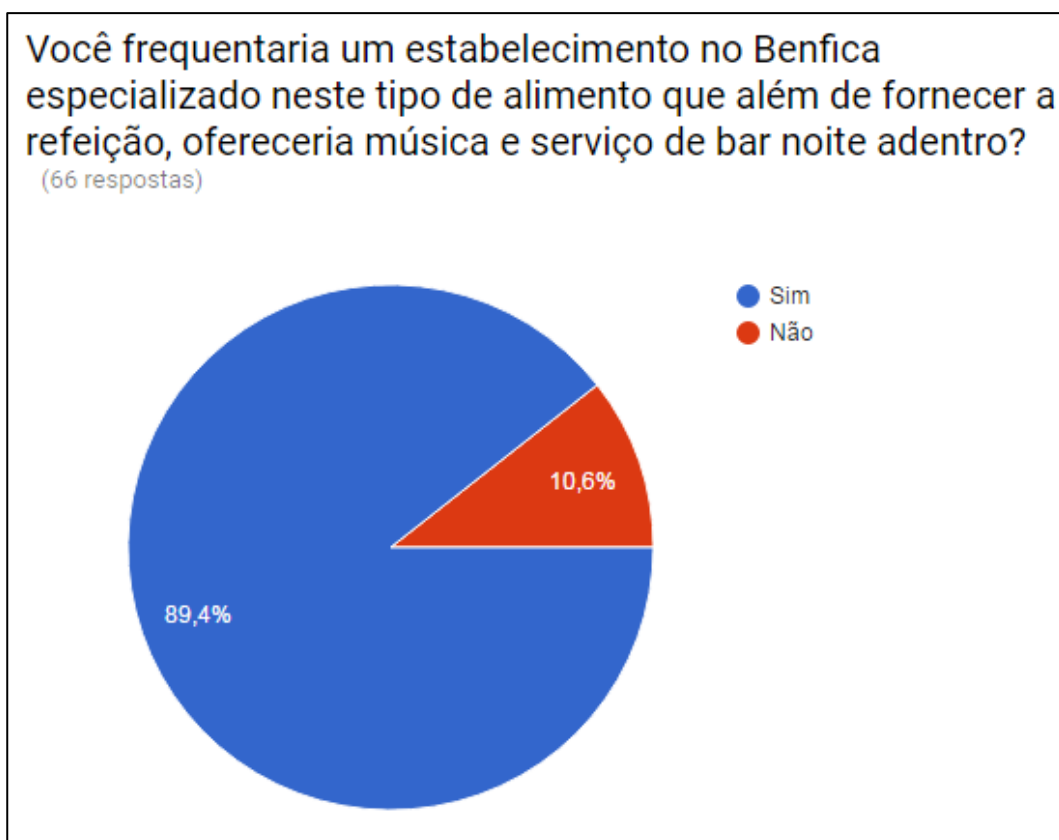


Fonte: Troxeda

Na pergunta final, como forma de sintetizar todo o raciocínio do questionário aplicado, 89,4% dos entrevistados responderam de forma positiva estar dispostos a frequentar um estabelecimento no bairro Benfica especializado em um tipo de produto

semelhante ao estudado e que além disso ofereceria música e serviço de bar no período da noite.

Gráfico 12: Consumo de bebidas alcoólicas



Fonte: Troxeda

5.2.2. Estudo dos concorrentes

Para melhor compreender o mercado, o modelo sugere uma análise dos concorrentes a fim de aprender lições importantes observando a atuação da concorrência identificando suas boas práticas e deficiência. Tal estudo irá fomentar embasamento suficiente para responder perguntas como: Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo? O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa? Há espaço para todos, incluindo sua empresa?

Para tanto, através de visitação e consumação dos seus produtos, os concorrentes diretos do negócio foram observados com o objetivo de responder as perguntas

mencionadas acima. Suas ações como preço praticado, horário de funcionamento, atendimento, formas de pagamento e qualidade foram anotadas e avaliadas.

Logo, foi possível observar que quase todos os empreendimentos concorrentes trabalham no mesmo horário comercial em função do horário das instituições de ensino da região e não abre, em sua maioria, aos finais de semana, com exceção das lojas localizadas no Shopping Benfica, que encerram seu expediente às 22h e funcionam aos sábados.

Seus produtos, apesar de semelhantes em alguns casos, não possuem grande qualidade, trabalham com preços baixos e não oferecem ambiente customizado, não possuem música ambiente e não produzem inovações. Em sua maioria são salgaderias, comidas típicas e petiscarias.

Oferecem condições de pagamento nas modalidades de crédito, débito e dinheiro e em parte não oferecem bebidas alcoólicas, com exceção dos bares, que não fazem parte dos concorrentes diretos do projeto em questão.

Vale ressaltar que nenhuma das empresas observadas oferecem a modalidade de serviço delivery.

5.2.3. Estudo dos fornecedores

Por se tratar de uma empresa que comercializa produtos alimentícios diretamente ao seu consumidor final, os insumos necessários para sua operação passíveis de estoque e que fazem parte da atividade central do empreendimento são os ingredientes utilizados para a formulação das receitas que compõem o produto final, ou seja, as Trouxinhas.

Equipamentos, veículos e maquinários, instrumentos que fazem parte do ativo imobilizado da empresa e que serão adquiridos em seu investimento inicial, são incorporados em grandes espaços de tempo e apesar de ser, também, parte importante para o sucesso do negócio, não constituem a competência central proposta pela mesma.

Prahalad e Hamel (1990) definem competência central como: "Um aprendizado coletivo da organização (...), um conjunto único de capacidades que permite à empresa

criar grandes produtos". Ainda segundo esses autores, para ser chave as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Logo, no Quadro 5, com a finalidade de listar questões como preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega, são categorizados de forma mais atenta os principais fornecedores dos insumos da empresa, excluindo-se os ingredientes necessários para a elaboração das receitas e dos itens oferecidos no bar, ambos contemplados nos Quadros 6 e 7 e separados devido à possuírem grande variabilidade, extensão e importância para o empreendimento. Os demais itens como equipamentos, veículos e móveis estão listados posteriormente, no Quadro 8, em uma breve análise comparativa levando-se, com mais vigor, o quesito preço.

Tabela 1: Listagem de ativos 1

Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pagamento	Prazo de entrega
Liquidificador Arno Clic'Pro LN48 500W – Preto	Extra	2	R\$ 159,90	R\$ 342,72	2 X 79,75 + Frete de 22,92	12 dias úteis
Kit Caipirinha	Americanas	2	R\$ 66,99	R\$ 133,98	A vista	Imediato
Copo De Plástico Descartável Transparente De 400ml Com 50 Unidades	Americanas	30	R\$ 3,48	R\$ 104,40	A vista	Imediato
Guardanapo Preto (Cores da logo) Pacote	Doca	20	R\$ 1,80	R\$ 36,00	A vista	Imediato
Guardanapo Laranja (Cores da logo) Pacote	Doca	20	R\$ 1,80	R\$ 36,00	A vista	Imediato
Guardanapo Branco – Pacote	Doca	50	R\$ 0,92	R\$ 46,00	A vista	Imediato
Porta Guardanapos	Makro	6	R\$ 5,75	R\$ 34,50	A vista	Imediato
Porta Luvas	Makro	6	R\$ 5,75	R\$ 34,50	A vista	Imediato

Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pagamento	Prazo de entrega
Hamburgueira descartável tamanho 2 - 100 und (Embalagem)	Doca	2	R\$ 34,00	R\$ 68,00	A vista	Imediato
Fritadeira Elétrica Dupla Croydon 3 Litros com Regulagem de Temperatura	Extra	1	R\$ 1.699,90	R\$ 1.877,90	10 x 169,99 + Frete de 178	30 dias úteis
Forno Elétrico Philco 55 Litros Prata	Americanas	1	R\$ 509,99	R\$ 687,99	8 x 63,75 + Frete de 178	30 dias úteis
Processador 3 em 1 Philips	Magazine Luíza	1	R\$ 199,90	R\$ 199,90	6 x 33,32	Imediato
Papel Toalha para Frituras	Atacadão	10	R\$ 2,95	R\$ 29,50	A vista	Imediato
Pegador do Fritador	Atacadão	2	R\$ 9,25	R\$ 18,50	A vista	Imediato
Pacote de Touca para Fritador	Americanas	2	R\$ 8,33	R\$ 16,66	A vista	Imediato
Escorredor	Atacadão	2	R\$ 24,90	R\$ 49,80	A vista	Imediato
Pegadores para recheios	Atacadão	10	R\$ 5,90	R\$ 59,00	A vista	Imediato
Pano de Prato	Atacadão	4	R\$ 2,90	R\$ 11,60	A vista	Imediato
Pacote de Luvas de Vinil	Atacadão	5	R\$ 15,50	R\$ 77,50	A vista	Imediato
Avental	Atacadão	2	R\$ 10,45	R\$ 20,90	A vista	Imediato
Bandana	Atacadão	3	R\$ 8,60	R\$ 25,80	A vista	Imediato
Lixeira Basculante Seletiva 30l Branca Ref.Lbbr30 Multibox	Americanas	2	R\$ 39,89	R\$ 79,78	A vista	Imediato
Jogo De Talheres 24 Pcs Ipanema Branco 23399891 Tramontina	Americanas	2	R\$ 35,89	R\$ 71,78	A vista	Imediato
Frigideira Pequena 18ª	Atacadão	2	R\$ 10,90	R\$ 21,80	A vista	Imediato
Frigideira Média 24A	Atacadão	2	R\$ 15,90	R\$ 31,80	A vista	Imediato
Frigideira Grande 32ª	Atacadão	2	R\$ 39,50	R\$ 79,00	A vista	Imediato
Frigideira Grande 40ª	Atacadão	1	R\$ 59,95	R\$ 59,95	A vista	Imediato
Panela Pequena 18	Atacadão	3	R\$ 26,49	R\$ 79,47	A vista	Imediato

Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pagamento	Prazo de entrega
Panela Média 24	Atacadão	4	R\$ 31,50	R\$ 126,00	A vista	Imediato
Panela Grande	Atacadão	5	R\$ 49,45	R\$ 247,25	A vista	Imediato
Caçarolas	Atacadão	3	R\$ 56,90	R\$ 170,70	A vista	Imediato
Assadeiras	Atacadão	3	R\$ 24,90	R\$ 74,70	A vista	Imediato
Espátula De Silicone Happy Laranja Média - Mimo Style	Americanas	4	R\$ 10,90	R\$ 43,60	A vista	Imediato
Peneira em Aço Inox 16 CM	Americanas	1	R\$ 21,90	R\$ 21,90	A vista	Imediato
Peneira Classic 7cm – Euro	Americanas	1	R\$ 5,84	R\$ 5,84	A vista	Imediato
Vasilhas Plásticas 5l	Americanas	12	R\$ 11,90	R\$ 142,80	A vista	Imediato
Vasilhas Plásticas 2,5l	Americanas	12	R\$ 4,99	R\$ 59,88	A vista	Imediato
Vasilhas Plásticas 1l	Americanas	12	R\$ 4,40	R\$ 52,80	A vista	Imediato
Copo Medidor	Americanas	2	R\$ 35,08	R\$ 70,16	A vista	Imediato
Rolo de Saco para Congelar/Marinar		1	R\$ 18,90	R\$ 18,90	A vista	Imediato
Refrigerador Electrolux Frost Free DFX42 370 L - Inox	Casas Bahia	1	R\$ 1.899,00	R\$ 1.981,65	9 x 211 + Frete de 82,65	16 dias úteis
Fogão 6 Bocas Esmaltec Caribe - Acendimento Automático+B67	Magazine Luiza	1	R\$ 502,55	R\$ 502,55	10x de R\$ 52,90	Imediato
FREEZER HORIZONTAL 305l	Pessoa Física	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	A vista	Imediato
FREEZER CERVEJEIRO	Magazine Luiza	1	R\$ 3.931,00	R\$ 4.109,00	12x de 327,58 + Frete de 178	7 a 12 dias úteis
Sova Fácil Arke - SF300 4X1	Magazine Luiza	1	R\$ 1.220,90	R\$ 1.280,90	10x de R\$ 109,99 + Frete de 60	30 dias úteis
Molho de Pimenta Mendez	São Luiz	2	R\$ 29,94	R\$ 119,88	A vista	Imediato
Fritadeira Airfryer Philips Walita	Extra	1	R\$ 1.199,90	R\$ 1.259,90	10 x 119,99	Imediato
Tábuas coloridas separadas por tipo de alimento	Makro	4	R\$ 69,90	R\$ 339,60	A vista	Imediato

Fonte: Troxeda

Tabela 2: listagem dos insumos

Ingredientes	Nome do Fornecedor	Unidade de Medida	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pagamento
Carne de Sol	Boi & Cia	Kg	20	R\$ 20,99	R\$ 419,80	A vista
Cebola Roxa	Makro	Kg	10	R\$ 3,59	R\$ 35,90	A vista
Manteiga da Terra	Cometa	500g	10	R\$ 11,50	R\$ 115,00	A vista
Pimenta Biquinho	Makro	kg	1	R\$ 23,25	R\$ 23,25	A vista
Sal	Atacadão	kg	3	R\$ 0,69	R\$ 2,07	A vista
Leite	Atacadão	ml	24	R\$ 3,29	R\$ 78,96	A vista
Queijo Coalho	Makro	kg	3	R\$ 16,19	R\$ 48,57	A vista
Farinha de Mandioca	Atacadão	kg	3	R\$ 2,75	R\$ 8,25	A vista
Ovo de Codorna	Atacadão	Caixa com 30 ovos	10	R\$ 2,59	R\$ 25,90	A vista
Espinafre	Makro	Maço	3	R\$ 2,85	R\$ 8,55	A vista
Alho picado	Makro	Kg	1	R\$ 10,24	R\$ 10,24	A vista
Azeite	Atacadão	500ml	10	R\$ 4,50	R\$ 45,00	A vista
Ricota	Cometa	kg	10	R\$ 19,89	R\$ 198,90	A vista
Castanha do Pará	Cometa	kg	1	R\$ 224,88	R\$ 224,88	A vista
Queijo Gouda	São Luís	kg	3	R\$ 42,29	R\$ 126,87	A vista
Pernil	Lind Boi	kg	20	R\$ 9,99	R\$ 199,80	A vista
Laranja	Atacadão	kg	3	R\$ 1,95	R\$ 5,85	A vista
Cebola	Atacadão	kg	3	R\$ 2,39	R\$ 7,17	A vista
Alho	Makro	kg	3	R\$ 24,89	R\$ 74,67	A vista
Ervas Finas	Cometa	20g	5	R\$ 3,50	R\$ 17,50	A vista
Pimenta do reino	Atacadão	100g	3	R\$ 1,89	R\$ 5,67	A vista
Sal Grosso	Makro	kg	3	R\$ 0,71	R\$ 2,13	A vista
Pimentão Vermelho	Atacadão	kg	5	R\$ 10,99	R\$ 54,95	A vista

Ingredientes	Nome do Fornecedor	Unidade de Medida	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pagamento
Limão	Atacadão	kg	2	R\$ 1,59	R\$ 3,18	A vista
Açúcar	Atacadão	kg	24	R\$ 1,79	R\$ 42,96	A vista
Filé Mignon	De Boi Tudo	kg	20	R\$ 30,00	R\$ 600,00	A vista
Bacon	Atacadão	kg	10	R\$ 10,90	R\$ 109,00	A vista
Mel	Raimundo dos Queijos	Litro	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00	A vista
Shoyo	Atacadão	Litro	5	R\$ 6,30	R\$ 31,50	A vista
Queijo Prato	Makro	kg	3	R\$ 19,90	R\$ 59,70	A vista
Morango	Cometa	kg	2	R\$ 23,96	R\$ 47,92	A vista
Nutella	Makro	650g	10	R\$ 22,69	R\$ 226,90	A vista
Goiaba	Cometa	kg	5	R\$ 4,98	R\$ 24,90	A vista
Farinha de Trigo	Makro	kg	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00	A vista
Água	Neblina	Garrafão	2	R\$ 7,50	R\$ 15,00	A vista
Óleo	Atacadão	Litro	24	R\$ 3,39	R\$ 81,36	A vista
Vinagre Branco	Makro	500ml	10	R\$ 3,25	R\$ 32,50	A vista
Mendez	São Luís	500ml	3	R\$ 29,94	R\$ 89,82	A vista

Fonte: Troxeda

Tabela 3: Itens do bar

Descrição dos itens a serem adquiridos	Item	Nome do Fornecedor	Unidade de Medida	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pgto	Prazo de entrega
Polpa	Abacaxi	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 3,40	R\$ 68,00	A vista	Imediato
	Açaí	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 8,50	R\$ 170,00	A vista	Imediato

Descrição dos itens a serem adquiridos	Item	Nome do Fornecedor	Unidade de Medida	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pgto	Prazo de entrega
Polpa	Acerola	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	Imediato
	Ameixa	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00	A vista	Imediato
	Cajá	Coração de Mãe	500g	30	R\$ 5,25	R\$ 157,50	A vista	Imediato
	Caju	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	Imediato
	Goiaba	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	Imediato
	Graviola	Coração de Mãe	500g	30	R\$ 5,00	R\$ 150,00	A vista	Imediato
	Manga	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	Imediato
	Maracujá	Coração de Mãe	500g	20	R\$ 6,00	R\$ 120,00	A vista	Imediato
	Morango	Coração de Mãe	500g	40	R\$ 6,00	R\$ 240,00	A vista	Imediato
	Seriguela	Coração de Mãe	500g	30	R\$ 2,90	R\$ 87,00	A vista	Imediato
	Tamarindo	Coração de Mãe	500g	10	R\$ 2,90	R\$ 29,00	A vista	Imediato
Refrigerantes	Coca-Cola 360ml	Atacadão	360ml	200	R\$ 2,17	R\$ 434,00	A vista	Imediato

Descrição dos itens a serem adquiridos	Item	Nome do Fornecedor	Unidade de Medida	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pgto	Prazo de entrega
Refrigerantes	Coca-Cola Zero 360ml	Atacadão	360ml	200	R\$ 2,17	R\$ 434,00	A vista	Imediato
	Guaraná 360ml	Atacadão	360ml	200	R\$ 1,99	R\$ 398,00	A vista	Imediato
	Fanta Laranja 360ml	Atacadão	360ml	100	R\$ 2,17	R\$ 217,00	A vista	Imediato
	Fanta Uva 360ml	Atacadão	360ml	100	R\$ 2,17	R\$ 217,00	A vista	Imediato
Cervejas	Heinenken Long Neck	Atacadão	355ml	100	R\$ 3,59	R\$ 359,00	A vista	Imediato
	Skol Long Neck	Atacadão	355ml	100	R\$ 2,99	R\$ 299,00	A vista	Imediato
	Itaipava Long Neck	Atacadão	355ml	100	R\$ 2,39	R\$ 239,00	A vista	Imediato
Drinks	Gelo	Polar	Saco	10	R\$ 4,00	R\$ 40,00	A vista	Imediato
	Limão	Makro	Kg	5	R\$ 3,29	R\$ 16,45	A vista	Imediato
	Açúcar	Makro	Kg	10	R\$ 2,59	R\$ 25,90	A vista	Imediato
Água	Naturágua	Makro	330ml	200	R\$ 0,99	R\$ 198,00	A vista	Imediato
Cachaça	Ypióca	Atacadão	Garrafa	12	R\$ 8,90	R\$ 106,80	A vista	Imediato

Descrição dos itens a serem adquiridos	Item	Nome do Fornecedor	Unidade de Medida	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pgto	Prazo de entrega
Vódica	Smirnoff	Atacadão	Garrafa	12	R\$ 30,91	R\$ 370,92	A vista	Imediato

Fonte: Troxeda

Tabela 4: listagem de ativos 2

Tipo	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pgto	Prazo de entrega
Transporte	Fiat Fiorino Furgão/2013 - Para transporte de Alimentos Perecíveis	Comeve Veículos	1	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	10 x 2100	Imediato
	Carro Armazém Dobrável 70 Kg Alumínio	NOWAK	1	R\$ 379,16	R\$ 379,16	12x de 34,88	7 dias úteis
	Container 50 Litros Com Roda Tampa Branco - Niquelart	Americanas	2	R\$ 69,89	R\$ 139,78	A vista	Imediato
Cozinha	Caixa Térmica De Isopor Com Capacidade De 50 Litros Isoterm	Americanas	2	R\$ 100,58	R\$ 201,16	A vista	Imediato
	Suporte Porta Garrafão Galão De Água Com Torneira Branco	Americanas	2	R\$ 29,00	R\$ 58,00	A vista	Imediato
	ESTANTE DE AÇO MODULAR	LDE	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00	A vista	Imediato
	BANQUETA INOX (CADEIRA ALTA)	Leroy Merlin	8	R\$ 85,90	R\$ 687,20	10 x 68,72	Imediato
	CONJUNTO DE MESA COM 4 CADEIRAS	Americanas	3	R\$ 249,90	R\$ 888,11	12 x 20,82 + Frete de 138,41	44 dias úteis
	FRIGOBAR	Extra	1	R\$ 818,83	R\$ 818,83	5 x 129 + Frete de 173,84	8 dias úteis
Caixa	Moderninha WIFI (Máquina de Cartão)	Pagseguro	1	R\$ 718,80	R\$ 718,80	12 x 59,90	7 dias úteis
Material de Escritório	Impressora Hp Deskjet Ink Advantage 1115	Americanas	1	R\$ 175,66	R\$ 175,66	A vista	Imediato

Tipo	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Qtde	Preço Unitário	Valor Parcial	Condições de Pgto	Prazo de entrega
Material de Escritório	Notebook HP 14-AC139BR	HP	1	R\$ 2.499,00	R\$ 2.499,00	10 x 249,90	7 dias úteis
	Resma de Papel	Americanas	2	R\$ 18,99	R\$ 37,98	A vista	Imediato
	Prancheta	Americanas	2	R\$ 12,99	R\$ 25,98	A vista	Imediato
Material de Escritório	Caneta Bic Cristal - Azul - 50 unidades - BIC	Americanas	1	R\$ 37,85	R\$ 37,85	A vista	Imediato
	Fita Para Empacotamento Cristal Scotch 45mm X 50m 3m	Americanas	1	R\$ 20,17	R\$ 20,17	A vista	Imediato
	Tesoura Uso Geral 21cm Mundial Cabo Azul	Americanas	1	R\$ 16,59	R\$ 16,59	A vista	Imediato
Material de Escritório	Grampeador G103 Preto - Tilibra	Americanas	1	R\$ 22,99	R\$ 22,99	A vista	Imediato
	Grampo Cobreado 26/6 Com 5000 Unidades Bacchi	Americanas	1	R\$ 5,09	R\$ 5,09	A vista	Imediato
Limpeza e Higiene	Detergente	Atacadão	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00	A vista	Imediato
	Esponja Pacote	Atacadão	10	R\$ 0,64	R\$ 6,40	A vista	Imediato
	Desinfetante	Atacadão	2	R\$ 5,99	R\$ 11,98	A vista	Imediato
Limpeza e Higiene	Bombril	Atacadão	3	R\$ 0,99	R\$ 2,97	A vista	Imediato
	Porta Detergente	Atacadão	1	R\$ 4,90	R\$ 4,90	A vista	Imediato
	Pano de Chão	Atacadão	5	R\$ 4,99	R\$ 24,95	A vista	Imediato
	Vassoura	Atacadão	1	R\$ 6,75	R\$ 6,75	A vista	Imediato
	Rodo	Atacadão	1	R\$ 4,40	R\$ 4,40	A vista	Imediato
	Pano Multi Uso	Atacadão	1	R\$ 19,49	R\$ 19,49	A vista	Imediato
	Pá	Atacadão	1	R\$ 1,90	R\$ 1,90	A vista	Imediato
	Toalha de rosto	Atacadão	5	R\$ 5,79	R\$ 28,95	A vista	Imediato
	Sabonete líquido	Americanas	1	R\$ 16,52	R\$ 16,52	A vista	Imediato
	Porta Sabonete Líquido	Americanas	1	R\$ 13,49	R\$ 13,49	A vista	Imediato
	Papel Higiênico	Atacadão	16	R\$ 0,56	R\$ 9,00	A vista	Imediato

Fonte: Troxeda

5.3. PLANO DE MARKETING

O marketing desempenha um importante papel no planejamento estratégico de uma empresa, oferecendo orientação segundo a qual estratégia deve se concentrar em atender às necessidades dos clientes e dando suporte à identificando oportunidades de mercado e à avaliação do potencial da empresa para obtenção de vantagem competitiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 42).

Dias (2004) define marketing como sendo a função empresarial que criar de forma contínua valor para o consumidor de forma duradoura para organização por intermédio da gestão estratégica das variáveis incontroláveis de marketing. São elas preço, produto, praça e promoção, variáveis, estas, conhecidas como os quatro elementos do marketing mix, ou “**4ps**”.

Kotler e Armstrong (2003, p.48) descrevem que os “4ps” estão diretamente relacionados à percepção do comprador, em que: o produto é uma solução/necessidade para o cliente; o preço é o custo para o consumidor; a praça é a conveniência; e a promoção é a comunicação obtida entre a empresa e o consumidor. No mundo moderno, o marketing existe não apenas para desenvolver um bom produto, mas também para lhe retribuir um preço adequado, competitivo e o colocar a disposição do mercado.

5.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços

Troxeda é uma empresa especializada na produção de Trouxinhas, que consiste na massa de pastel recheada com os mais diversos sabores de complexo paladar, aperfeiçoado por renomados Chefs de cozinha do Ceará, fechadas delicadamente em forma de concha e frita ou assada de forma com que fique bem sequinha por fora, mas com uma grande explosão de sabor a ser percebida na primeira mordida. Seguem algumas imagens ilustrativas abaixo para melhor entendimento.

Figura 6: Trouxinhas 1



Fonte: Troxeda

Figura 7: Trouxinhas 2



Fonte: Troxeda

Figura 8: Trouxinhas 3



Fonte: Troxeda

Possuímos combos (combinados), intitulados de “Mói⁶”, que consiste em um conjunto de três Trouxinhas, duas salgadas e uma doce, cujos sabores são escolhidos pelo cliente e elaborados a partir da combinação de receitas desenvolvidas por nossos Chefs com preços únicos e de extrema qualidade, possuindo como estratégia a diversificação dos sabores como base para atender ao nosso público jovem de alma, descontraído, cheio de estilo e disposto a experimentar novos paladares. Segue combo na Figura 9 conforme explicado:

⁶ Mói é uma gíria regional do nordeste que equivale ao termo molho que vem a ser um conjunto de várias peças, por exemplo molhe de couve.

Figura 9: Combo de Troupinhas



Fonte: Troxeda

Nossas massas são caseiras, receita da casa, e todos os recheios são produzidos da maneira mais fresca possível, sempre valorizando os sabores de seus ingredientes naturais, além de serem receitas incomuns e desenvolvidas para satisfazer os desejos de experimentação de nossos clientes.

Nossos serviços consistem na venda de Troupinhas recheadas com as mais elaboradas receitas dos nossos Chefs. Elas podem ser fritas ou assadas ao forno, logo podemos caracterizar nosso serviço conforme segue o quadro abaixo.

Quadro 9: Forma de Venda das Troupinhas

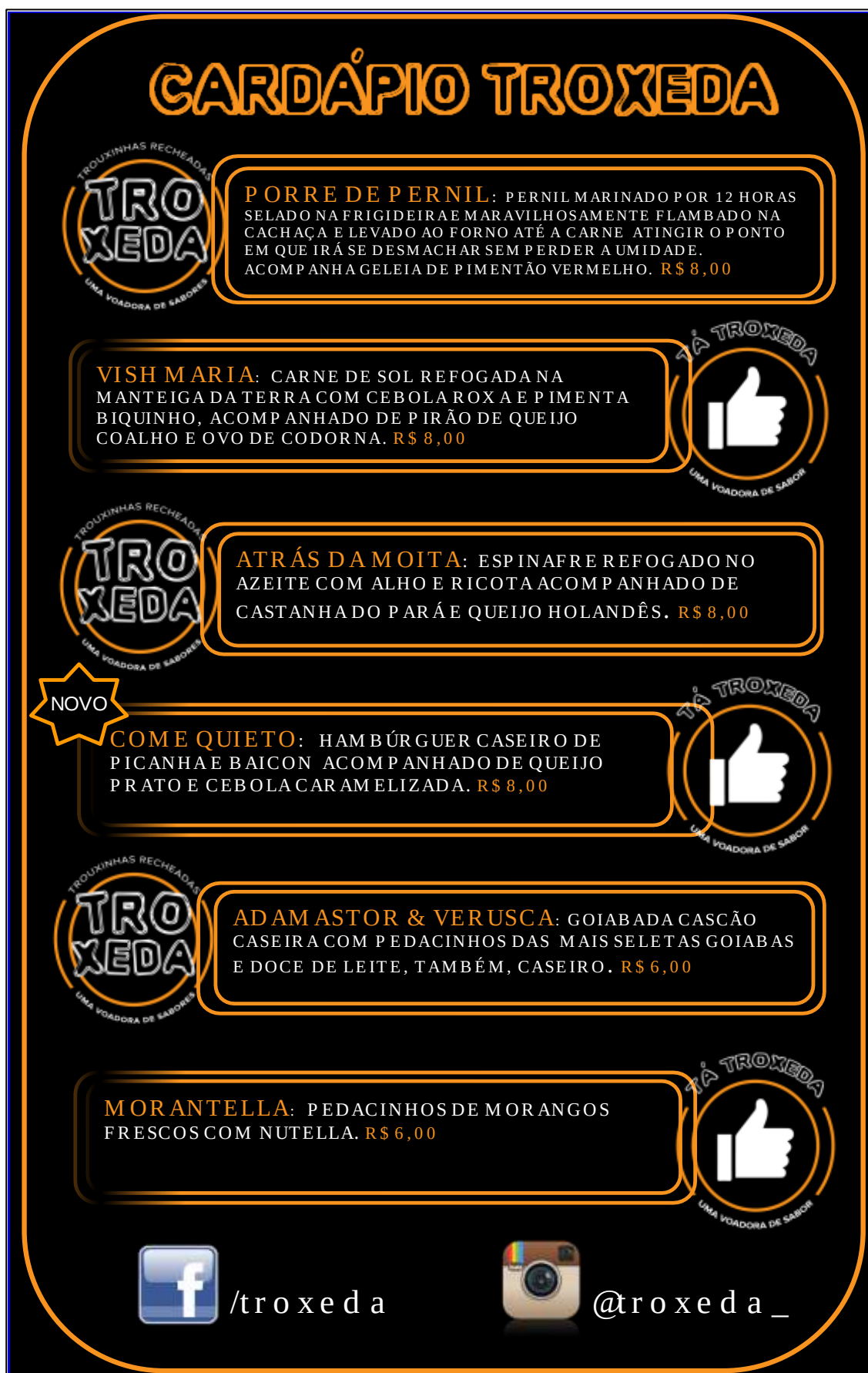
Troupinhas	Tipo	Venda
Frita	Salgada	Unidade
		Mói
	Doce	Unidade
		Mói
Assada	Salgada	Unidade
		Mói
	Doce	Unidade
		Mói

Fonte: Troxeda

Todos os recheios são de extrema qualidade e preparados pessoalmente por nossos Chefs, sempre atendendo as normas de segurança e higiene exigida pela Vigilância Sanitária.

Nossos sabores estão sempre em constante mudança e novas receitas são elaboradas periodicamente, acompanhando a característica metamórfica de nossos clientes e promovendo eventos com peças específicas sempre que um novo sabor é lançado. Os nomes que compõe os sabores oferecidos remetem ao humor típico nordestino, o que se remete à regionalidade, assim, utilizando-o como fator de conquista do cliente na apresentação inicial da marca. Segue nosso cardápio atual como exemplo de quais e como são elaborados nossos sabores.

Figura 10: Cardápio Troxada



Fonte: Troxada

Nossa loja também contará com serviços de bar englobando a venda de sucos, refrigerantes, água, cervejas, drinks e bebidas quentes que servirão para aumentar o leque de produtos a serem vendidos com o intuito de que os clientes permaneçam na loja mesmo após o horário comercial. Será oferecida música ao vivo com DJs locais em atrações artísticas orientadas para vertentes que combinem com o perfil alternativo dos nossos clientes, oferecendo um ambiente climatizado que sirva comida rápida e diferenciada mesmo após às 20h, quando todos os concorrentes diretos do empreendimento já estão fechados.

5.3.2. Preço

Para se estruturar um preço que melhor se adeque ao mercado é necessário levar em consideração os custos do produto e seu retorno, porém, os custos presente da produção do mesmo serão descritos no Plano Financeiro contido no item 3.5 do trabalho. No entanto, o preço demonstrado a seguir é considerado em partes

Os preços são distintos em dois tipos, individual, onde se caracteriza pela venda de uma única Trouxinha e do Mói (Combo), conjunto de três Trouxinhas formadas por duas salgadas e uma doce. Seguem três quadros abaixo para melhor entendimento, o primeiro sobre a venda das Trouxinhas individuais, o segundo referente ao Mói e o terceiro com as informações referentes ao serviço de bar ofertado:

Quadro 10: Trouxinhas Individuais

Tipo	Cardápio Atual	Preço
Salgada	Porre de Pernil	R\$8,00
	Vish Maria	R\$8,00
	Come Quietto	R\$8,00
	Atrás da Moita	R\$8,00
	O Grande Salmão Branco	R\$8,00
Doce	Adamastro & Verusca	R\$6,00
	Morantella	R\$7,00

Fonte: Troxeda

Quadro 11: Mói de Trouxinhas

Combo	Qtde	Preço
Salgada	2	R\$20,00
Doce	1	

Fonte: Troxeda

Quadro 12: Serviços de Bar

Tipo	Cardápio Atual	Preço
Sucos	Abacaxi	R\$ 5,00
	Açaí	R\$ 6,00
	Acerola	R\$ 5,00
	Ameixa	R\$ 6,00
	Cajá	R\$ 6,00
	Caju	R\$ 5,00
	Goiaba	R\$ 5,00
	Graviola	R\$ 6,00
	Manga	R\$ 5,00
	Maracujá	R\$ 6,00
	Morango	R\$ 6,00
	Seriguela	R\$ 5,00
	Tamarindo	R\$ 5,00
Refrigerantes	Coca-Cola 360ml	R\$ 3,50
	Coca-Cola 260ml	R\$ 2,50
	Coca-Cola Zero 360ml	R\$ 3,50
	Coca-Cola Zero 260ml	R\$ 2,50
	Guaraná 360ml	R\$ 3,50
	Fanta Laranja	R\$ 3,50
	Fanta Uva	R\$ 3,50
Cervejas	Heinenken Long Neck	R\$ 6,00
	Skol Long Neck	R\$ 5,00
	Itaipava Long Neck	R\$ 5,00
Drinks	Caipirinha	R\$ 5,50
	Caipiroska de Limão	R\$ 7,00
	Caipiroska de Morango	R\$ 8,00
Água	Naturágua	R\$ 2,50
Cachaça	Ypióca	R\$ 2,50
Vódica	Smirnoff	R\$ 5,00

Fonte: Troxeda**5.3.3. Estratégias promocionais**

Segundo o Manual do Plano de Negócios do SEBRAE promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes.

Para tanto a estratégia inicial de divulgação contará com o apoio de programas de grande aderência entre o público alvo, caso dos aplicativos Facebook, Instagram e whatsapp, onde serão desenvolvidos dois tipos de postagens, o primeiro relacionado ao

produto comercializado, suas atividades promocionais e divulgação de novos sabores. A segunda terá por finalidade aproximar os clientes da marca trazendo peças que remetam ao conceito do negócio, este explicado no item **3.1.1** do presente trabalho.

As ferramentas Instagram e Facebook participarão de forma ativa através de promoções relacionadas à divulgação da marca e produto, pois as mesmas possuem a capacidade de mostrar às outras pessoas, desconhecidas da marca, com funcionalidades específicas de marcação de perfis de usuário. Ou seja, ao marcar um usuário em alguma postagem no programa, o mesmo receberá um alerta referente ao conteúdo postado. Dessa forma a empresa se utilizará da funcionalidade realizando sorteios de “Móis” (Combo de duas trouxinhas salgadas e uma doce) para quem marcar três amigos e compartilhar a postagem divulgada inicialmente.

Outra forma de divulgação da marca ocorre através da funcionalidade disponível na rede social Facebook, onde pode-se impulsionar uma publicação e atingir pessoas mais interessadas em seu negócio direcionando-as dentro de um raio específico em torno do estabelecimento e quem visita ou mora na área especificada poderá ver o anúncio publicado.

As contas dos referidos programas já foram criadas na fase de validação do produto realizada em campo e já se encontram com mais de 1300 seguidores no Instagram, localizada através do link “**@troxeda_**” e quase mil curtidas em sua página do Facebook, localizada com “**/troxeda**”.

Sua identidade visual já foi criada por um designer especializado juntamente com os materiais de divulgação como peças gráficas, banners, cartões de visita, imãs de geladeira, selos e fardamentos que condizem com o conceito da marca. Seguem abaixo nas Figuras 7 e 8 a logomarca e o fardamento desenvolvidos como forma de identidade visual para melhor reconhecimento e identificação por parte dos clientes.

Figura 11: Logomarca



Fonte: Troxeda

Figura 12: Fardamento Troxeda



Fonte: Troxeda

Inicialmente, antes da abertura do empreendimento sua divulgação se dará através da distribuição de panfletos onde constarão as principais informações referentes ao negócio com lustrações do produto, no caso as trouxinhas, preços praticados e um mapa que possibilitará a rápida identificação do local aonde a loja irá se instalar. Sua distribuição será em locais estratégicos e sua listagem está escriturada no item **3.3.5** deste documento.

A marca também participará de eventos gastronômicos como feiras e Bazares relacionados à área, dos quais já participou de alguns como o Comércio Estelar, La Grue, Mercado Gastronômico e Fuxico no Dragão, este último com participação ativa em todos os domingos do mês com venda média de 75 trouxinhas por evento conforme explicado no item 3.5.

A participação em eventos deste tipo corrobora, principalmente, para a divulgação da marca e produto, pois os mesmos são organizados por uma equipe responsável pela divulgação e que ganham forças ao se juntar com as demais marcas participantes, assim, aumentando a possibilidade de mais pessoas visitarem a exposição.

5.3.4. Estrutura de comercialização

Devido a se tratar de um ponto comercial de venda de produto alimentícios diretamente ao consumidor final sua estrutura de comercialização se resume à loja, porém, embora não seja inicialmente uma atividade que estará em seu escopo inicial, a venda *delivery*, ou seja, o transporte do produto até a residência do cliente, é uma possibilidade que será considerada a medida que o negócio for amadurecendo sua operação, assim, proporcionando maior confiança em sua produção e melhor atendendo as necessidades dos consumidores, seja no estabelecimento comercial ou em suas próprias casas.

5.3.5. Localização do negócio

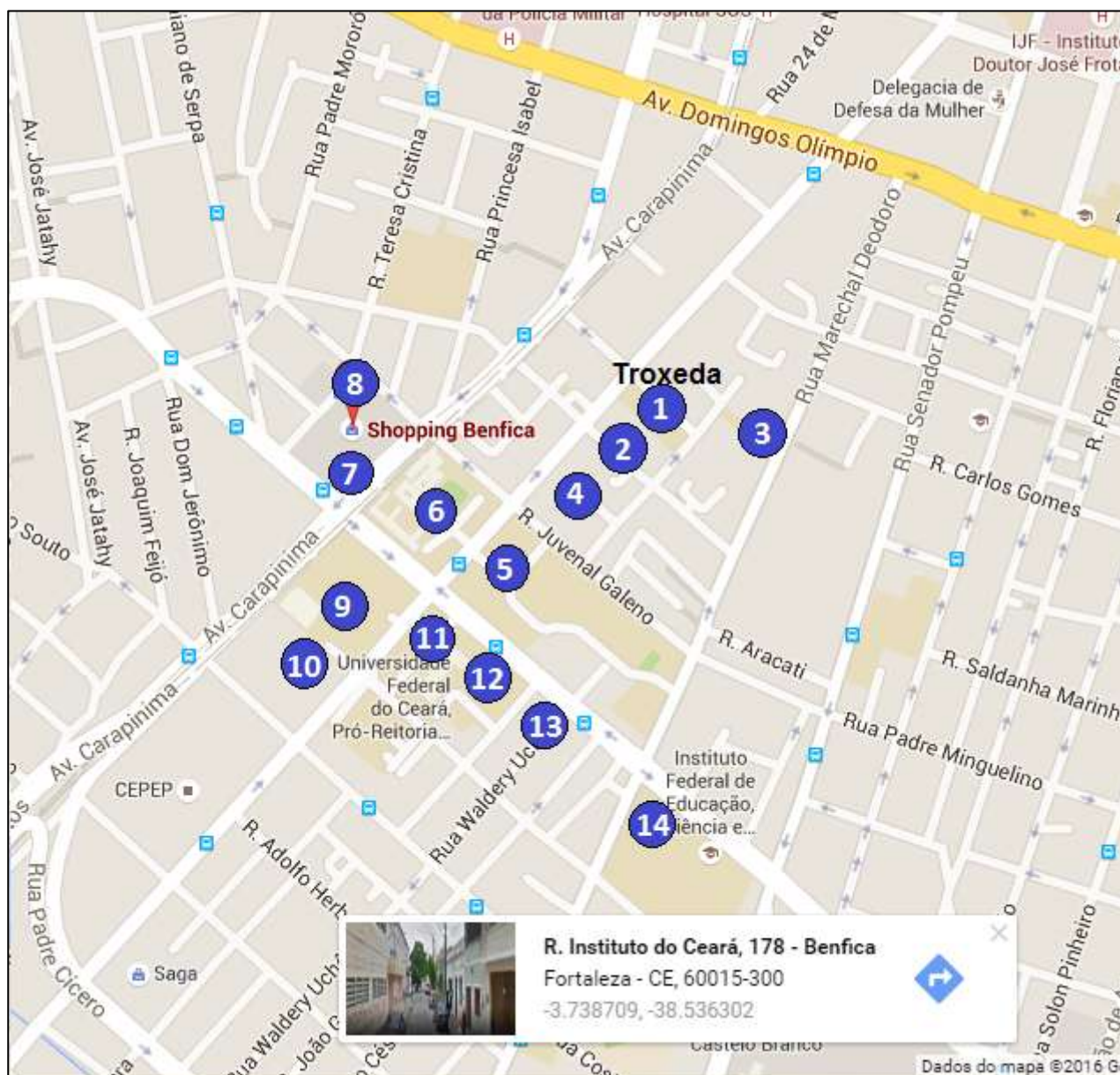
A loja está localizada na Rua Instituto do Ceará no Bairro Benfica, ao lado da FEAAC conforme indicado no item **3.2.1**, assim, possuindo como clientes, em grande parte, estudantes da universidade que circulam constantemente pelo bairro, além de seus

moradores e simpatizantes. O negócio se localiza em uma área de grande movimentação artística, acadêmica e de lazer fomentada pelos órgãos da Universidade Federal do Ceará tais como a Reitoria munida da Concha Acústica, Pró-Reitoria de Extensão (PREX), Centro de Humanidades I e II, FEAAC, Casa Amarela, o Museu de Artes da Universidade do Ceará (MAUC) e, também, do Instituto Federal (IFCE).

Podemos citar, também, como fator gerador de circulação de possíveis clientes o Shopping Benfica, a estação de metrô do bairro localizada na mesma e as áreas de lazer como a praça da Gentilândia, comumente utilizada para reunir grupos ligados às artes visuais e cênicas como, também, ao esporte, no caso, o skate e ciclismo. Segue mapa abaixo com os principais pontos de geração de circulação de pessoas no bairro juntamente com suas respectivas legendas.

- 1.** Troxada (Empreendimento foco do presente estudo);
- 2.** 1ª Prédio da FEAAC (Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade);
- 3.** 2ª Prédio da FEAAC (Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade);
- 4.** Casa Amarela;
- 5.** Centro de Humanidades I da UFC;
- 6.** Centro de Humanidades II da UFC;
- 7.** Estação de Metrô do Benfica;
- 8.** Shopping Benfica;
- 9.** Museu de Artes da Universidade (MAUC);
- 10.** Pró-Reitoria de Extensão (PREX);
- 11.** Reitoria da UFC;
- 12.** Concha Acústica da UFC;
- 13.** Praça da Gentilândia;
- 14.** Instituto Federal de Ciências e Educação (IFCE).

Figura 13: Mapa de Geradores de Movimentação



Fonte: Troxeda

5.4. PLANO OPERACIONAL

5.4.1. Layout ou arranjo físico

Assim, como descrito anteriormente, a empresa terá dois layouts, o primeiro referente ao local de desenvolvimento e produção do produto, a cozinha, localizada nas proximidades da praça do empreendimento. O segundo é para comercialização, ou seja, o ponto comercial.

a) Cozinha:

Figura 14: Layout da cozinha Troxeda

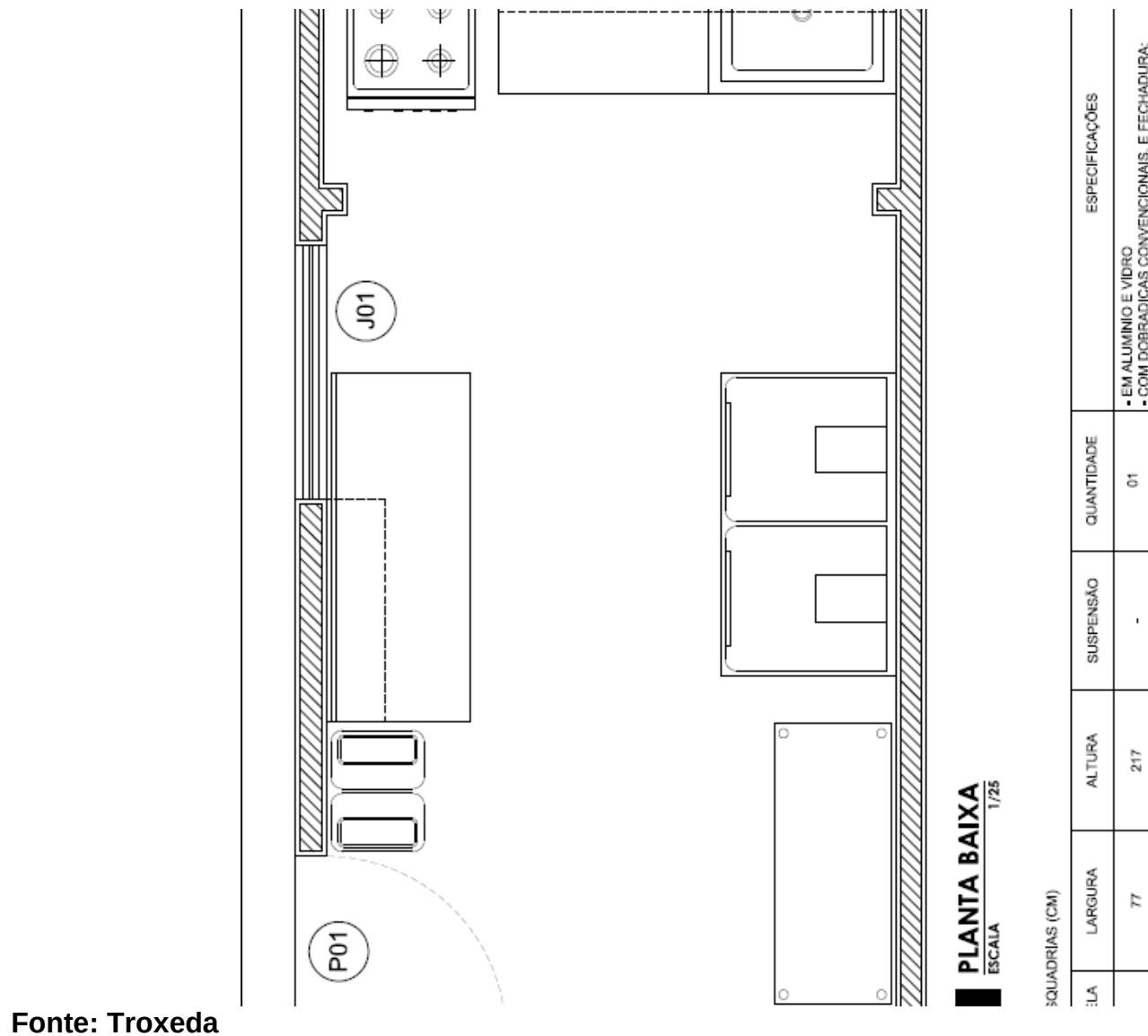
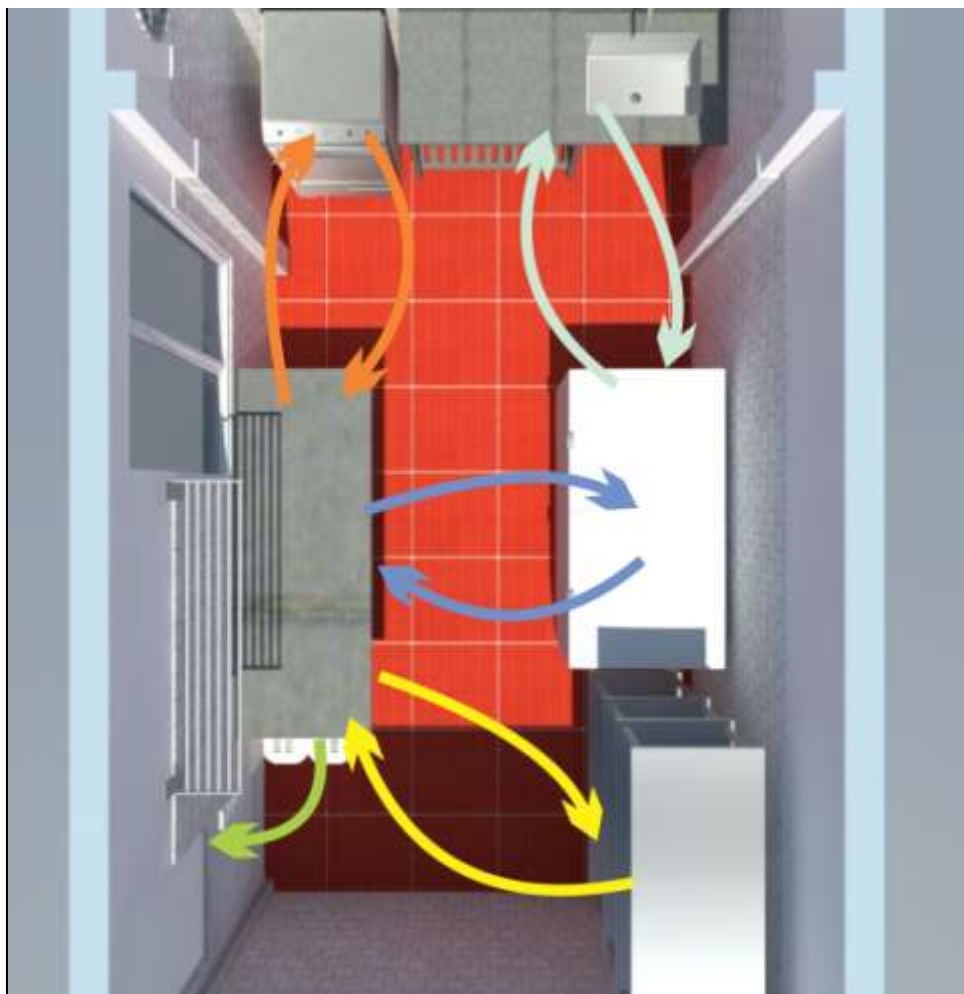


Figura 15: Layout 3D da cozinha Troxeda com fluxo de movimento



Fonte: Troxeda

b) Ponto Comercial:

Figura 16: Layout da loja Troxeda

b) Capacidade de Atendimento:

O ponto comercial terá capacidade de atendimento com acomodação para 11 pessoas, podendo ser estendido para até 19 pessoas, caso necessário, com a adição de duas mesas e oito cadeiras que se localizará em frente ao estabelecimento.

5.4.3. Processos operacionais

Os processos operacionais envolvidos nas atividades periódicas do empreendimento são:

- a) Compra de Materiais;**
- b) Desenvolvimento de Novas Receitas;**
- c) Preparação da Massa;**
- d) Preparação das Receitas;**
- e) Transporte dos Alimentos;**
- f) Atendimento;**
- g) Preparação das Touxinhas;**
- h) Faturamento;**
- i) Pagamento de Obrigações;**
- j) Compra de Materiais;**
- k) Reposição de Estoque;**
- l) Desenvolvimento de Materiais de Divulgação.**

Para preservar a integridade das informações da empresa não serão expostos no presente trabalho os seus processos operacionais, no entanto, segue no ANEXO A o processo de Compra de Materiais para identificação do modelo de fluxograma seguido para compreensão de como estão escriturados tais documentos.

5.4.4. Necessidade de pessoal

O Quadro de funcionários da Troxada contará com um funcionário responsável por fritar, assar, confeccionar os drinks, servir e ajudar nas atividades diárias de limpeza do ponto comercial.

Uma segunda pessoa será necessária para ficar na parte de atendimento ao cliente, ficando no caixa recebendo os pagamentos e repassando os pedidos para a preparação dos produtos, além, de, também, ajudar nas atividades diárias de limpeza e higienização do local de trabalho, no caso, o ponto comercial.

Uma terceira pessoa irá ajudar na preparação das receitas, transporte dos recheios, limpeza e higienização da cozinha. Esta ajudará o sócio a elaborar novas receitas, transportar os recheios até o local de venda, rechear as trouxinhas e repassá-las ao responsável pela fritura conforme descrito.

Quadro 13: Quadro de Colaboradores

Cargo	Qualificações Necessárias
Auxiliar de Cozinha	Necessário conhecer as boas práticas e normas de trabalho em conformidade com as leis de higiene e segurança do trabalho conforme orientado pela Vigilância Sanitária. Necessário ter cursos na área.
Auxiliar de Cozinha	
Atendente	Ser proativo, ter boas habilidades interpessoais, responsável e comprometida com experiência na área de atendimento ao cliente.

Fonte: Troxada

5.5. PLANO FINANCEIRO

De acordo com MARTINS (1998), a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto à questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre seu próprio negócio. Desta forma, a informação é uma medida na qual se baseiam as ações futuras, ao invés de um registro daquilo que já aconteceu. Se não for entendida ou não influenciar corretamente, ela não ajudará a organização a melhorar. A essência da gestão do desempenho é estar apta a analisar corretamente os dados e usá-los para tomar decisões boas.

O mesmo autor apresenta, ainda, as características mais comuns de um sistema de medição de desempenho adequado às novas condições ambientais, interna e externa, são elas:

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Conter medidas financeiras e não financeiras;
- Direcionar e suportar melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser facilmente inteligível para funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico;
- Influenciar a atitude de funcionários;
- Avaliar grupo e não indivíduo.

Nesta secção serão apresentados os valores financeiros e seus indicadores de viabilidade para assim dar sustentabilidade econômica para averiguação do sucesso do empreendimento.

5.5.1. *Investimento total*

Nesta etapa apresentam-se o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar regularmente. Segundo o manual de Plano de Negócios do SEBRAE, o investimento total é formado por:

- Investimentos fixos;
- Capital de giro e;
- Investimentos pré-operacionais.

A fonte de recurso utilizada para dar início as operações do empreendimento totalizam R\$ 93.114,58 reais e sua composição será explicitada nas seções seguintes.

5.5.2. Estimativa dos investimentos fixos

De acordo com SEBRAE investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada.

Tabela 05: Máquinas e Equipamentos

A - Máquinas e equipamentos						
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário		Total	Condições de Pagamento
1	Liquidificador Arno Clic'Pro LN48 500W - Preto	2	R\$	159,90	R\$ 342,72	2 X 79,75 + Frete de 22,92
2	Fritadeira Elétrica Dupla Croydon 3 Litros com Regulagem de Temperatura	1	R\$	1.699,90	R\$ 1.877,90	10 x 169,99 + Frete de 178
3	Forno Elétrico Philco 55 Litros Prata	1	R\$	509,99	R\$ 687,99	8 x 63,75 + Frete de 178
4	Processador 3 em 1 Philips	1	R\$	199,90	R\$ 199,90	6 x 33,32
5	Refrigerador Electrolux Frost Free DFX42 370 L - Inox	1	R\$	1.899,00	R\$ 1.981,65	9 x 211 + Frete de 82,65
6	Fogão 6 Bocas Esmaltec Caribe - Acendimento Automático+B67	1	R\$	502,55	R\$ 502,55	10x de R\$ 52,90
7	Freezer Horizontal 305l	1	R\$	700,00	R\$ 700,00	A vista
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário		Total	Condições de Pagamento
8	FREEZER CERVEJEIRO	1	R\$	3.931,00	R\$ 4.109,00	12x de 327,58 + Frete de 178
9	Fritadeira Airfryer Philips Walita	1	R\$	1.199,90	R\$ 1.259,90	10 x 119,99
10	FRIGOBAR	1	R\$	818,83	R\$ 818,83	5 x 129 + Frete de 173,84
12	Moderninha WIFI (Máquina de Cartão)	1	R\$	718,80	R\$ 718,80	12 x 59,90
13	Impressora Hp Deskjet Ink Advantage 1115	1	R\$	175,66	R\$ 175,66	A vista

14	Notebook HP 14-AC139BR	1	R\$	2.499,00	R\$	2.499,00	10 x 249,90
15	Sova Fácil Arke - SF300 4X1	1	R\$	1.220,90	R\$	1.280,90	10x de R\$ 109,99 + Frete de 60

Fonte: Troxeda

Tabela 06: Móveis e Utensílios

B - Móveis e utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento
1	Kit Caipirinha	2	R\$ 66,99	R\$ 133,98	A vista
2	Porta Guardanapos	6	R\$ 5,75	R\$ 34,50	A vista
3	Porta Luvas	6	R\$ 5,75	R\$ 34,50	A vista
4	Pegador do Fritador	2	R\$ 9,25	R\$ 18,50	A vista
5	Escorredor	2	R\$ 24,90	R\$ 49,80	A vista
6	Pegadores para recheios	10	R\$ 5,90	R\$ 59,00	A vista
7	Pano de Prato	4	R\$ 2,90	R\$ 11,60	A vista
8	Avental	2	R\$ 10,45	R\$ 20,90	A vista
9	Bandana	3	R\$ 8,60	R\$ 25,80	A vista
10	Lixeira Basculante Seletiva 30l Branca Ref.Lbbr30 Multibox	2	R\$ 39,89	R\$ 79,78	A vista
11	Jogo De Talheres 24 Pçs Ipanema Branco 23399891 Tramontina	2	R\$ 35,89	R\$ 71,78	A vista
12	Frigideira Pequena 18A	2	R\$ 10,90	R\$ 21,80	A vista
13	Frigideira Média 24A	2	R\$ 15,90	R\$ 31,80	A vista
14	Frigideira Grande 32A	2	R\$ 39,50	R\$ 79,00	A vista
15	Frigideira Grande 40A	1	R\$ 59,95	R\$ 59,95	A vista
16	Panela Pequena 18	3	R\$ 26,49	R\$ 79,47	A vista
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento
17	Panela Média 24	4	R\$ 31,50	R\$ 126,00	A vista
18	Panela Grande	5	R\$ 49,45	R\$ 247,25	A vista
19	Caçarolas	3	R\$ 56,90	R\$ 170,70	A vista
20	Assadeiras	3	R\$ 24,90	R\$ 74,70	A vista
21	Espátula De Silicone Happy Laranja Média - Mimo Style	4	R\$ 10,90	R\$ 43,60	A vista
22	Peneira em Aço Inox 16 CM	1	R\$ 21,90	R\$ 21,90	A vista
23	Peneira Classic 7cm - Euro	1	R\$ 5,84	R\$ 5,84	A vista
24	Vasilhas Plásticas 5l	12	R\$ 11,90	R\$ 142,80	A vista
25	Vasilhas Plásticas 2,5l	12	R\$ 4,99	R\$ 59,88	A vista
26	Vasilhas Plásticas 1l	12	R\$ 4,40	R\$ 52,80	A vista

27	Copo Medidor	2	R\$	35,08	R\$	70,16	A vista
28	Tábuas coloridas separadas por tipo de alimento	4	R\$	69,90	R\$	339,60	A vista
29	Detergente	20	R\$	0,90	R\$	18,00	A vista
30	Esponja Pacote	10	R\$	0,64	R\$	6,40	A vista
31	Desinfetante	2	R\$	5,99	R\$	11,98	A vista
32	Bombril	3	R\$	0,99	R\$	2,97	A vista
33	Porta Detergente	1	R\$	4,90	R\$	4,90	A vista
34	Pano de Chão	5	R\$	4,99	R\$	24,95	A vista
35	Vassoura	1	R\$	6,75	R\$	6,75	A vista
36	Rodo	1	R\$	4,40	R\$	4,40	A vista
37	Pano Multi Uso	1	R\$	19,49	R\$	19,49	A vista
38	Pá	1	R\$	1,90	R\$	1,90	A vista
39	Toalha de rosto	5	R\$	5,79	R\$	28,95	A vista
40	Sabonete líquido	1	R\$	16,52	R\$	16,52	A vista
41	Porta Sabonete Líquido	1	R\$	13,49	R\$	13,49	A vista
41	Papel Higiênico	16	R\$	0,56	R\$	9,00	A vista

Fonte: Troxeda

Tabela 6: Veículos e Total de Investimentos Fixos

C - Veículos							
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento		
1	Fiat Fiorino Furgão/2013 - Para transporte de Aliemntos Perecíveis	1	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	10 x 2100		
Total de Investimentos Fixos (A + B+ C)				R\$ 40.491,89			

Fonte: Troxeda

5.5.3. Capital de giro

Segundo o SEBRAE (2015) , quando uma empresa inicia sua operação, recebe dois tipos de investimentos, um deles é considerado o investimento fixo, visto na secção anterior, e a outra parte é o capital de giro, que irá compor uma reserva de recursos para ser utilizada conforme as necessidades da empresa ao longo do tempo. Ou seja, capital de giro é o conjunto de valores necessário para fazer a empresa funcionar normalmente.

O SEBRAE (2015) ainda diz que quanto maior a necessidade de investimento nos estoques, mais recursos financeiros a empresa deverá ter, o que justifica a importância do

mesmo. Além disso, quanto mais prazo é oferecido ao cliente, mais recursos financeiros a empresa deverá ter para arcar com os custos do tempo de espera desse capital. Para tanto, as decisões de compras e vendas da empresa não devem ser tomadas sem nenhum estudo, pois o empreendedor deve fazer uma análise dos recursos disponíveis, caso não exista, a empresa terá que optar por empréstimos, o que acarreta no acréscimo de juros e consequentemente diminuição da margem de lucro do negócio. Para o SEBRAE (2015) administrar o capital de giro da empresa significa:

“[...] Avaliar o momento atual, as faltas e as sobras de recursos financeiros disponíveis e os reflexos gerados por decisões tomadas em relação às compras, vendas e à administração do caixa.”

O mesmo órgão ainda ressalta que os fatores que levam à diminuição do capital de giro são:

- Redução de vendas;
- Crescimento da inadimplência;
- Aumento das despesas financeiras;
- Aumento de custos.

Para tanto, mantendo um fluxo de caixa detalhado, sabendo os recursos disponíveis e definindo o tempo de duração do recurso para sua constante reposição, o capital de giro pode auxiliar os pequenos empreendimentos por meio de uma estratégia econômica sólida e eficaz, para que o empreendedor tenha recursos para aplicar em outros empreendimentos ou investir ainda mais no seu negócio, SEBRAE (2015).

Para calcular o capital de giro o manual de plano de negócios do SEBRAE explica que primeiro é necessário estimar o estoque inicial, que é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens e etc.) indispensáveis à fabricação dos produtos ou pelas mercadorias vendidas. Segue tabela com o estoque inicial da empresa Troxada:

Tabela 7: Estimativa de estoque inicial

A - Estimativa do Estoque Inicial						
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento	Prazo de Estocagem

1	Copo De Plástico Descartável Transparente De 400ml Com 50 Unidades	30	R\$ 3,48	R\$ 104,40	A vista	30
2	Guardanapo Preto (Cores da logo) Pacote	45	R\$ 1,80	R\$ 81,00	A vista	30
3	Guardanapo Laranja (Cores da logo) Pacote	45	R\$ 1,80	R\$ 81,00	A vista	30
4	Guardanapo Branco - Pacote	30	R\$ 0,92	R\$ 27,60	A vista	30
5	Hamburgueira descartável tamanho 2 - 100 und (Embalagem)	15	R\$ 34,00	R\$ 510,00	A vista	30
6	Papel Toalha para Frituras	4	R\$ 2,95	R\$ 11,80	A vista	30
7	Pacote de Touca para Fritador com 100 und	1	R\$ 8,33	R\$ 8,33	A vista	100
8	Pacote de Luvas de Vinil com 100 und	5	R\$ 15,50	R\$ 77,50	A vista	100
9	Rolo de Saco para Congelar/Marinar com 500 und	1	R\$ 18,90	R\$ 18,90	A vista	30
11	Carne de Sol	20	R\$ 20,99	R\$ 419,80	A vista	14
12	Cebola Roxa	10	R\$ 3,59	R\$ 35,90	A vista	7
13	Manteiga da Terra	10	R\$ 11,50	R\$ 115,00	A vista	30
14	Pimenta Biquinho	1	R\$ 23,25	R\$ 23,25	A vista	30
15	Sal	3	R\$ 0,69	R\$ 2,07	A vista	30
16	Leite	24	R\$ 3,29	R\$ 78,96	A vista	30
17	Queijo Coalho	3	R\$ 16,19	R\$ 48,57	A vista	7
18	Farinha de Mandioca	3	R\$ 2,75	R\$ 8,25	A vista	30
19	Ovo de Codorna	11	R\$ 2,59	R\$ 28,49	A vista	14
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento	Prazo de Estocagem
20	Espinafre	3	R\$ 2,85	R\$ 8,55	A vista	2
21	Alho picado	1	R\$ 10,24	R\$ 10,24	A vista	30
22	Azeite	10	R\$ 4,50	R\$ 45,00	A vista	30
23	Ricota	10	R\$ 19,89	R\$ 198,90	A vista	7
24	Castanha do Pará	1	R\$ 224,88	R\$ 224,88	A vista	30

25	Queijo Gouda	3	R\$ 42,29	R\$ 126,87	A vista	7
26	Pernil	20	R\$ 9,99	R\$ 199,80	A vista	14
27	Laranja	3	R\$ 1,95	R\$ 5,85	A vista	7
28	Cebola	3	R\$ 2,39	R\$ 7,17	A vista	7
29	Alho	3	R\$ 24,89	R\$ 74,67	A vista	7
30	Ervas Finas	5	R\$ 3,50	R\$ 17,50	A vista	30
31	Pimenta do reino	3	R\$ 1,89	R\$ 5,67	A vista	30
32	Sal Grosso	3	R\$ 0,71	R\$ 2,13	A vista	30
33	Pimentão Vermelho	5	R\$ 10,99	R\$ 54,95	A vista	7
34	Limão	2	R\$ 1,59	R\$ 3,18	A vista	7
35	Açúcar	24	R\$ 1,79	R\$ 42,96	A vista	30
36	Filé Mignon	20	R\$ 30,00	R\$ 600,00	A vista	30
37	Bacon	10	R\$ 10,90	R\$ 109,00	A vista	30
38	Mel	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00	A vista	30
39	Shoyo	5	R\$ 6,30	R\$ 31,50	A vista	30
40	Queijo Prato	3	R\$ 19,90	R\$ 59,70	A vista	7
41	Morango	2	R\$ 23,96	R\$ 47,92	A vista	2
42	Nutella	10	R\$ 22,69	R\$ 226,90	A vista	30
43	Goiaba	5	R\$ 4,98	R\$ 24,90	A vista	7
44	Farinha de Trigo	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00	A vista	30

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento	Prazo de Estocagem
45	Água	2	R\$ 7,50	R\$ 15,00	A vista	7
46	Óleo	24	R\$ 3,39	R\$ 81,36	A vista	30
47	Vinagre Branco	10	R\$ 3,25	R\$ 32,50	A vista	30
48	Molho de pimenta Mendez	2	R\$ 29,94	R\$ 59,88	A vista	30
49	Polpa de Abacaxi	20	R\$ 3,40	R\$ 68,00	A vista	30

50	Polpa de Açaí	20	R\$ 8,50	R\$ 170,00	A vista	30
51	Polpa de Acerola	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	30
52	Polpa de Ameixa	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00	A vista	30
53	Polpa de Cajá	30	R\$ 5,25	R\$ 157,50	A vista	30
54	Polpa de Caju	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	30
55	Polpa de Goiaba	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	30
56	Polpa de Graviola	30	R\$ 5,00	R\$ 150,00	A vista	30
57	Polpa de Manga	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	A vista	30
58	Polpa de Maracujá	20	R\$ 6,00	R\$ 120,00	A vista	30
59	Polpa de Morango	40	R\$ 6,00	R\$ 240,00	A vista	30
60	Polpa de Seriguela	30	R\$ 2,90	R\$ 87,00	A vista	30
61	Polpa de Tamarindo	10	R\$ 2,90	R\$ 29,00	A vista	30
62	Coca-Cola 360ml	200	R\$ 2,17	R\$ 434,00	A vista	30
63	Coca-Cola Zero 360ml	200	R\$ 2,17	R\$ 434,00	A vista	30
64	Guaraná 360ml	200	R\$ 1,99	R\$ 398,00	A vista	30
65	Fanta Laranja 360ml	100	R\$ 2,17	R\$ 217,00	A vista	30
66	Fanta Uva 360ml	100	R\$ 2,17	R\$ 217,00	A vista	30
67	Heinenken Long Neck	100	R\$ 3,59	R\$ 359,00	A vista	30
68	Skol Long Neck	100	R\$ 2,99	R\$ 299,00	A vista	30
69	Itaipava Long Neck	100	R\$ 2,39	R\$ 239,00	A vista	30
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total	Condições de Pagamento	Prazo de Estocagem
70	Gelo	10	R\$ 4,00	R\$ 40,00	A vista	14
71	Limão	5	R\$ 3,29	R\$ 16,45	A vista	7
72	Açúcar	10	R\$ 2,59	R\$ 25,90	A vista	30
73	Naturágua	200	R\$ 0,99	R\$ 198,00	A vista	30
74	Ypióca	12	R\$ 8,90	R\$ 106,80	A vista	30

75	Smirnoff	12	R\$ 30,91	R\$ 370,92	A vista	30
Total				R\$ 8.744,36		

Fonte: Troxeda

Em seguida calcula-se o caixa mínimo, que é o capital de giro próprio necessário para movimentar o empreendimento. Representa o valor necessário para sustentar a empresa até que as contas a receber dos clientes entrem no caixa. Para tanto, é necessário definir os prazos médios de vendas, compras e estocagem. Devido à empresa trabalhar somente com vendas a vista, seu prazo médio será de zero dia.

Tabela 8: Contas a receber

1 - Contas a Receber			
Prazo Médio de Vendas	%	Número de dias	Média Ponderada
A vista	100%	0	0
Prazo Médio Total			0

Fonte: Troxeda

Por seguinte foi calculado o prazo médio de compras dado pelos fornecedores para pagamento dos produtos e serviços adquiridos. No caso da empresa em questão, todas suas compras são adquiridas no mesmo dia, sendo toda a vista.

Tabela 9: Prazo médio de compras

2 - Fornecedores - Cálculo do prazo médio de compras			
Prazo Médio de Vendas	%	Número de dias	Média Ponderada
A vista	100%	0	0
Prazo Médio Total			0

Fonte: Troxeda

O terceiro passo é calcular o prazo médio de permanência da matéria prima ou das mercadorias nos estoque da empresa, abrangendo desde a data em que é feito o pedido

ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos. Dessa forma foi calculada a média do prazo de estocagem presente em cada item da Tabela 7, correspondendo à 26 dias.

No quarto passo, foi calculada a necessidade líquida de capital de giro em dias através da diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). Somando o prazo médio de vendas (contas a receber) e o prazo médio de estocagem (estoques) e diminuindo desse resultado o prazo médio de compras (fornecedores) foi obtido a necessidade líquida de capital de giro em dias, que indica que a empresa necessitará de 26,2 dias de caixa para cobrir os gastos e financiar clientes.

Tabela 10: Necessidade líquida de capital de giro

Necessidade Líquida de Capital de Giro	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a Receber	0
2. Estoques - necessidade média de estoques	26,2
Subtotal 1 (item 1+ 2)	26,2
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	0
Subtotal 2	0
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	26,2

Fonte: Troxeda

Em seguida, calcula-se o caixa mínimo, que representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida através da multiplicação da necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa. Logo, foi possível observar que a empresa necessita de R\$ 19.664,09 reais para cobrir os custos de 26,2 dias.

Tabela 11: Caixa mínimo

B – Caixa Mínimo		
1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11)	R\$	8.617,01
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 5.12)	R\$	13.873,61
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$	22.490,62
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$	749,69

5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	26,2
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	R\$ 19.664,09

Fonte: Troxeda

Por fim, o total do capital de giro que a empresa Troxeda necessitará será a soma do estoque inicial mais o caixa mínimo, ou seja, a empresa necessita de R\$ 28.408,45 reais para o funcionamento normal de sua operação.

Tabela 11: Investimentos financeiros

Investimentos financeiros	R\$
A - Estoque inicial	R\$ 8.744,36
B - Caixa mínimo	R\$ 19.664,09
Total do capital de giro (A+B)	R\$ 28.408,45

Fonte: Troxeda

5.5.4. Investimentos pré-operacionais

De acordo com o Manual tratam-se dos gastos realizados antes do início das atividades da empresa. No caso, antes que a empresa Troxeda abra suas portas, a mesma terá que desembolsar o equivalente a R\$ 21.702,06 reais referente aos investimentos listados na Tabela 12, logo abaixo.

Tabela 12: Investimentos financeiros

Investimentos pré-operacionais	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 3.588,06
Obras civis e reformas	R\$ 14.049,00
Divulgação	R\$ 2.750,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 750,00
Registro de Marca INPI	R\$ 415,00
Detetização	R\$ 150,00
Total	R\$ 21.702,06

Fonte: Troxeda

5.5.5. Investimento total (resumo)

Após ter estimado os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, foi possível calcular o total a ser investido no empreendimento. O total a ser investido será o de R\$ 93.114,58 reais.

Tabela 13: Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimento Fixos	R\$ 40.491,89	43%
Capital de Giro	R\$ 30.920,63	33%
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 21.702,06	23%
Total	R\$ 93.114,58	

Fonte: Troxeda

5.5.6. Estimativa do faturamento mensal

Para a estimativa de faturamento mensal do empreendimento foram consideradas as seguintes premissas:

- Média de 22 dias úteis por mês;
- De que 70% dos clientes que consomem o produto carro chefe (trouxinhas) também consomem bebida;
- Dos 70% dos clientes que bebem e comem, 10% consomem cerveja, 9% drinks, 10% água, 30% refrigerantes, 39% sucos e 2% doses de destilados;
- Dos clientes que consomem as trouxinhas, 36% pedem na modalidade individual e 64% na modalidade mói (combo com duas trouxinhas salgadas e uma doce);
- A distribuição dos 36% dos clientes que consomem as trouxinhas na modalidade individual seguem as seguintes porcentagens:

Tabela 14: Porcentagem dos pedidos

Produto	% de Pedidos
---------	--------------

Porre de Pernil	22%
Vish Maria	28%
Atrás da Moita	10%
Só o filé	17%
Adamastro & Verusca	9%
Morantella	14%

Fonte: Troxeda

- Considerando que a maioria dos clientes do empreendimento em questão são estudantes da Universidade Federal do Ceará, a variabilidade de seu faturamento possui íntima relação com o calendário acadêmico da instituição. Logo, partindo da premissa que de a universidade possui seu calendário em dia, a média diária de Trouxinhas vendidas por mês considerada será:

Tabela 15: Média diária de trouxinhas

Mês	Média diária de Trouxinhas
Janeiro	65
Fevereiro	70
Março	100
Abril	100
Maio	100
Junho	100
Julho	50
Agosto	65
Setembro	100
Outubro	100
Novembro	100
Dezembro	65

Fonte: Troxeda

Desta forma, seguem os respectivos faturamentos por mês do primeiro ano da empresa Troxeda:

Tabela 16: Faturamento Janeiro

JANEIRO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	114	R\$	8,00	R\$	914,29
Vish Maria	144	R\$	8,00	R\$	1.154,90

Atrás da Moita	51	R\$	8,00	R\$	409,03
Só o filé	89	R\$	8,00	R\$	713,79
Adamastro & Verusca	47	R\$	6,00	R\$	280,96
Morantella	74	R\$	7,00	R\$	519,30
Mói	303	R\$	20,00	R\$	6.064,63
Cerveja	143	R\$	5,46	R\$	781,00
Drinks	129	R\$	3,21	R\$	413,68
Água	143	R\$	2,50	R\$	357,50
Refrigerantes	429	R\$	5,33	R\$	2.288,00
Suco	558	R\$	6,83	R\$	3.810,95
Doses	29	R\$	4,00	R\$	114,40
Total				R\$	17.822,44

Fonte: Troxeda

Tabela 17: Faturamento Fevereiro

FEVEREIRO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	123	R\$	8,00	R\$	984,62
Vish Maria	155	R\$	8,00	R\$	1.243,74
Atrás da Moita	55	R\$	8,00	R\$	440,49
Só o filé	96	R\$	8,00	R\$	768,70
Adamastro & Verusca	50	R\$	6,00	R\$	302,58
Morantella	80	R\$	7,00	R\$	559,25
Mói	327	R\$	20,00	R\$	6.531,14
Cerveja	154	R\$	5,46	R\$	841,08
Drinks	139	R\$	3,21	R\$	445,50
Água	154	R\$	2,50	R\$	385,00
Refrigerantes	462	R\$	5,33	R\$	2.464,00
Suco	601	R\$	6,83	R\$	4.104,10
Doses	31	R\$	4,00	R\$	123,20
Total				R\$	19.193,39

Fonte: Troxeda

Tabela 18: Faturamento Março

MARÇO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14

Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25
Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 19: Faturamento Abril

ABRIL					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14
Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25
Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 20: Faturamento Maio

MAIO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14
Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25

Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 21: Faturamento Junho

JUNHO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14
Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25
Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 22: Faturamento Julho

JULHO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	88	R\$	8,00	R\$	703,30
Vish Maria	111	R\$	8,00	R\$	888,38
Atrás da Moita	39	R\$	8,00	R\$	314,64
Só o filé	69	R\$	8,00	R\$	549,07
Adamastro & Verusca	36	R\$	6,00	R\$	216,13

Morantella	57	R\$	7,00	R\$	399,46
Mói	233	R\$	20,00	R\$	4.665,10
Cerveja	110	R\$	5,46	R\$	600,77
Drinks	99	R\$	3,21	R\$	318,21
Água	110	R\$	2,50	R\$	275,00
Refrigerantes	330	R\$	5,33	R\$	1.760,00
Suco	429	R\$	6,83	R\$	2.931,50
Doses	22	R\$	4,00	R\$	88,00
Total				R\$	13.709,57

Fonte: Troxeda

Tabela 23: Faturamento Agosto

AGOSTO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	114	R\$	8,00	R\$	914,29
Vish Maria	144	R\$	8,00	R\$	1.154,90
Atrás da Moita	51	R\$	8,00	R\$	409,03
Só o filé	89	R\$	8,00	R\$	713,79
Adamastro & Verusca	47	R\$	6,00	R\$	280,96
Morantella	74	R\$	7,00	R\$	519,30
Mói	303	R\$	20,00	R\$	6.064,63
Cerveja	143	R\$	5,46	R\$	781,00
Drinks	129	R\$	3,21	R\$	413,68
Água	143	R\$	2,50	R\$	357,50
Refrigerantes	429	R\$	5,33	R\$	2.288,00
Suco	558	R\$	6,83	R\$	3.810,95
Doses	29	R\$	4,00	R\$	114,40
Total				R\$	17.822,44

Fonte: Troxeda

Tabela 24: Faturamento Setembro

SETEMBRO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14
Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25

Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 25: Faturamento Outubro

OUTUBRO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14
Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25
Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 26: Faturamento Novembro

NOVEMBRO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	176	R\$	8,00	R\$	1.406,61
Vish Maria	222	R\$	8,00	R\$	1.776,76
Atrás da Moita	79	R\$	8,00	R\$	629,27
Só o filé	137	R\$	8,00	R\$	1.098,14
Adamastro & Verusca	72	R\$	6,00	R\$	432,25

Morantella	114	R\$	7,00	R\$	798,93
Mói	467	R\$	20,00	R\$	9.330,20
Cerveja	220	R\$	5,46	R\$	1.201,54
Drinks	198	R\$	3,21	R\$	636,43
Água	220	R\$	2,50	R\$	550,00
Refrigerantes	660	R\$	5,33	R\$	3.520,00
Suco	858	R\$	6,83	R\$	5.863,00
Doses	44	R\$	4,00	R\$	176,00
Total				R\$	27.419,13

Fonte: Troxeda

Tabela 27: Faturamento Dezembro

DEZEMBRO					
Produto	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário Médio		Faturamento Total	
Porre de Pernil	114	R\$	8,00	R\$	914,29
Vish Maria	144	R\$	8,00	R\$	1.154,90
Atrás da Moita	51	R\$	8,00	R\$	409,03
Só o filé	89	R\$	8,00	R\$	713,79
Adamastro & Verusca	47	R\$	6,00	R\$	280,96
Morantella	74	R\$	7,00	R\$	519,30
Mói	303	R\$	20,00	R\$	6.064,63
Cerveja	143	R\$	5,46	R\$	781,00
Drinks	129	R\$	3,21	R\$	413,68
Água	143	R\$	2,50	R\$	357,50
Refrigerantes	429	R\$	5,33	R\$	2.288,00
Suco	558	R\$	6,83	R\$	3.810,95
Doses	29	R\$	4,00	R\$	114,40
Total				R\$	17.822,44

Fonte: Troxeda

Seu resumo do faturamento será:

Tabela 28: Faturamento anual

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Média diária de Troxinhas	65	70	100	100	100	100	50	65	100	100	100	65
Bebem e comem	46	49	70	70	70	70	35	45,5	70	70	70	45,5
Individual	24	25	36	36	36	36	18	24	36	36	36	24

Mói (3 unid)	14	15	21	21	21	21	11	14	21	21	21	14
Faturamento	R\$ 17.82	R\$ 19.193	R\$ 27.419	R\$ 27.419	R\$ 27.419	R\$ 27.419	R\$ 13.709	R\$ 17.822	R\$ 27.419	R\$ 27.419	R\$ 27.419	R\$ 17.822
	2,44	,39	,13	,13	,13	,13	,57	,44	,13	,13	,13	,44

Fonte: Troxeda

5.5.7. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Nesta secção, conforme o manual foi calculado o custo com os materiais, matéria prima mais embalagem, para cada produto. Estes custos variam de acordo com o volume produzido e por isso são classificados como um custo variável. São eles:

Tabela 29: Estimativa de custo unitário dos recheios

Receita	Ingredientes	U.M.	Qtde por Unid.	Custo Unitário	Total	Custo Unitário por Receita
Vish Maria	Carne de Sol	Kg	0,050	R\$ 20,99	R\$ 1,05	R\$ 2,01
	Cebola Roxa	Kg	0,010	R\$ 3,59	R\$ 0,04	
	Manteiga da Terra	500g	0,010	R\$ 11,50	R\$ 0,12	
	Pimenta Biquinho	kg	0,020	R\$ 23,25	R\$ 0,46	
	Sal	kg	0,010	R\$ 0,69	R\$ 0,01	
	Leite	Litro	0,020	R\$ 3,29	R\$ 0,07	
	Queijo Coalho	kg	0,001	R\$ 16,19	R\$ 0,02	
	Farinha de Mandioca	kg	0,020	R\$ 2,75	R\$ 0,06	
	Manteiga da Terra	500g	0,010	R\$ 11,50	R\$ 0,12	
	Ovo de Codorna	Caixa com 30 ovos	0,033	R\$ 2,59	R\$ 0,09	
Atrás da Moita	Espinafre	Maço	0,060	R\$ 2,85	R\$ 0,17	R\$ 2,11
	Alho	kg	0,001	R\$ 24,89	R\$ 0,02	
	Azeite	500ml	0,010	R\$ 4,50	R\$ 0,05	
Receita	Ingredientes	U.M.	Qtde por Unid.	Custo Unitário	Total	Custo Unitário por Receita
Atrás da Moita	Ricota	kg	0,040	R\$ 19,89	R\$ 0,80	
	Castanha do Pará	kg	0,001	R\$ 24,88	R\$ 0,22	
	Queijo Gouda	kg	0,020	R\$ 42,29	R\$ 0,85	
Porre de Pernil	Pernil	kg	0,050	R\$ 9,99	R\$ 0,50	R\$ 1,54
	Laranja	kg	0,010	R\$ 1,95	R\$ 0,02	
	Cebola	kg	0,010	R\$ 2,39	R\$ 0,02	

	Alho	kg	0,001	R\$	24,89	R\$	0,02	
	Cachaça	Garrafa	0,056	R\$	8,90	R\$	0,49	
		a						
	Ervas Finas	20g	0,010	R\$	3,50	R\$	0,04	
	Pimenta do reino	100g	0,001	R\$	1,89	R\$	0,00	
	Sal Grosso	kg	0,010	R\$	0,71	R\$	0,01	
	Azeite	500ml	0,040	R\$	4,50	R\$	0,18	
	Pimentão Vermelho	kg	0,020	R\$	10,99	R\$	0,22	
	Limão	kg	0,001	R\$	1,59	R\$	0,00	
	Açúcar	kg	0,020	R\$	1,79	R\$	0,04	
Só o Filé	Filé Mignon	kg	0,040	R\$	30,00	R\$	1,20	R\$ 3,47
	Bacon	kg	0,020	R\$	10,90	R\$	0,22	
	Sal	kg	0,010	R\$	0,69	R\$	0,01	
	Pimenta do reino	100g	0,001	R\$	1,89	R\$	0,00	
	Cebola	kg	0,300	R\$	2,39	R\$	0,72	
	Mel	Litro	0,020	R\$	30,00	R\$	0,60	
	Shoyo	Litro	0,020	R\$	6,30	R\$	0,13	
	Queijo Prato	kg	0,030	R\$	19,90	R\$	0,60	
Morantella	Morango	kg	0,040	R\$	23,96	R\$	0,96	R\$ 1,64
	Nutella	650g	0,030	R\$	22,69	R\$	0,68	
Adamastor & Verusca	Goiaba	kg	0,040	R\$	4,98	R\$	0,20	R\$ 0,83
	Açúcar	kg	0,050	R\$	1,79	R\$	0,09	
	Leite	Litro	0,165	R\$	3,29	R\$	0,54	

Fonte: Troxeda

Tabela 30: Estimativa de custo unitário da massa

Preparação da Massa								
Ingredientes	U.M.	Qtde porUnid. de Produto	Custo Unitário		Custo total por ingrediente		Total	Total por Trouxinha (/30g)
Farinha de Trigo	kg	1	R\$ 2,00		R\$ 2,00		R\$ 5,87	R\$ 0,18
óleo	Litro	0,25	R\$ 3,39		R\$ 0,85			
Água	Garrafão	0,09	R\$ 7,50		R\$ 0,70			

Cachaça	Garrafa	0,26	R\$	8,90	R\$	2,31
Sal	kg	0,01	R\$	0,69	R\$	0,01

Fonte: Troxeda

Tabela 31: Estimativa de custo unitário das trouxinhas

Produto: Trouxinhas							
Produto	Custo Unitário	Massa	Embalagem de Servir Descartável	Guardanapos (Preto e Laranja)	Embalagem para Viagem	Custo Unitário Total para comer no local	Custo Unitário Total para viagem
Porre de Pernil	R\$ 1,54	R\$ 0,18	R\$ 0,17	R\$ 0,07	R\$ 0,34	R\$ 1,96	R\$ 2,13
Vish Maria	R\$ 2,01	R\$ 0,18	R\$ 0,17	R\$ 0,07	R\$ 0,34	R\$ 2,43	R\$ 2,60
Atrás da Moita	R\$ 2,11	R\$ 0,18	R\$ 0,17	R\$ 0,07	R\$ 0,34	R\$ 2,53	R\$ 2,70
Só o filé	R\$ 3,47	R\$ 0,18	R\$ 0,17	R\$ 0,07	R\$ 0,34	R\$ 3,88	R\$ 4,05
Adamastro & Verusca	R\$ 0,83	R\$ 0,18	R\$ 0,17	R\$ 0,07	R\$ 0,34	R\$ 1,25	R\$ 1,42
Morantella	R\$ 1,64	R\$ 0,18	R\$ 0,17	R\$ 0,07	R\$ 0,34	R\$ 2,06	R\$ 2,23

Fonte: Troxeda

Tabela 32: Estimativa de custo unitário da caipirinha

Produto: Caipirinha					
Item	Qtde	Custo Unitário		Total	
Limão	70g	R\$	1,59	R\$	0,11
Gelo	250g	R\$	5,00	R\$	1,25
Açúcar	30g	R\$	1,79	R\$	0,05
Cachaça	40ml	R\$	8,90	R\$	0,37
Total				R\$	1,79

Fonte: Troxeda

Tabela 33: Estimativa de custo unitário da caipiroska de limão

Produto: Caipiroska de Limão					
Item	Qtde	Custo Unitário		Total	
Limão	70g	R\$	1,59	R\$	0,11
Gelo	250g	R\$	5,00	R\$	1,25
Açúcar	30g	R\$	1,79	R\$	0,05
Vodka	40ml	R\$	30,91	R\$	1,29
Total				R\$	2,70

Fonte: Troxeda

Tabela 34: Estimativa de custo unitário da caipiroska de morango

Produto: Caipiroska de Morango					
Item	Qtde	Custo Unitário		Total	
Morango	90g	R\$	23,96	R\$	2,16
Gelo	250g	R\$	5,00	R\$	1,25
Açúcar	30g	R\$	1,79	R\$	0,05
Vodka	40ml	R\$	30,91	R\$	1,29
Total				R\$	4,75

Fonte: Troxeda

Tabela 35: Estimativa de custo unitário dos sucos

Produto: Sucos						
POLPA	Pacote 500g	Por copo de 350ml	200ml de água	20g de Açúcar	Copo Descartável 400ml	Custo Unitário do Copo de Suco
Abacaxi	R\$ 3,40	R\$ 0,68	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,86
Açaí	R\$ 8,50	R\$ 1,70	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 1,88
Acerola	R\$ 2,50	R\$ 0,50	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,68
Ameixa	R\$ 5,00	R\$ 1,00	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 1,18
Cajá	R\$ 5,25	R\$ 1,05	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 1,23
Caju	R\$ 2,50	R\$ 0,50	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,68
Goiaba	R\$ 2,50	R\$ 0,50	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,68
Graviola	R\$ 5,00	R\$ 1,00	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 1,18
Manga	R\$ 2,50	R\$ 0,50	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,68
Maracujá	R\$ 6,00	R\$ 1,20	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 1,38
Morango	R\$ 6,00	R\$ 1,20	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 1,38
POLPA	Pacote 500g	Por copo de 350ml	200ml de água	20g de Açúcar	Copo Descartável 400ml	Custo Unitário do Copo de Suco
Seriguela	R\$ 2,90	R\$ 0,58	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,76
Tamarindo	R\$ 2,90	R\$ 0,58	R\$ 0,08	R\$ 0,04	R\$ 0,07	R\$ 0,76

Fonte: Troxeda

5.5.8. Estimativa dos custos de comercialização

Aqui, segundo o modelo de plano de negócios do SEBRAE é registrado os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Este tipo de despesas incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado, também, como um custo variável.

Tabela 35: Custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Médio Estimado		Custo Total	
1. Impostos					
Impostos Federais					
SIMPLES	4,5%	R\$	23.192,02	R\$	1.043,64
IRPJ	0,0%	R\$	23.192,02	R\$	-
PIS	0,0%	R\$	23.192,02	R\$	-
COFINS	0,0%	R\$	23.192,02	R\$	-
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	0,0%	R\$	23.192,02	R\$	-
Impostos Estaduais					
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	17,0%	R\$	23.192,02	R\$	3.942,64
Impostos Municipais					
ISS – Imposto sobre Serviços	5,0%	R\$	23.192,02	R\$	1.159,60
Subtotal 1				R\$	6.145,88
2. Gastos com vendas					
Comissões	0,0%	R\$	23.192,02	R\$	-
Propaganda	0,0%	R\$	23.192,02	R\$	-
Taxa de administração PagSeguro - cartão de crédito	3,79%	R\$	10.436,41	R\$	395,54
Taxa de administração PagSeguro - cartão de débito	2,39%	R\$	4.638,40	R\$	110,86
Subtotal 2				R\$	506,40
TOTAL (Subtotal 1 + 2)				R\$	6.652,28

Fonte: Troxeda

5.5.9. Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Nesta etapa foi apurado o custo das mercadorias vendidas que representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. O custo das mercadorias vendidas é classificado com um custo variável, pois aumenta ou diminui em função do volume de produção de venda. São eles:

Tabela 36: Custos das mercadorias vendidas

Tipo	Produto	Estimativa Média de Venda	Custo Unitário de Materiais/ Aquisição		CMV
Receitas	Porre de Pernil	149	R\$	1,96	R\$ 291,69
	Vish Maria	188	R\$	2,43	R\$ 456,20
	Atrás da Moita	67	R\$	2,53	R\$ 168,00
	Só o filé	116	R\$	3,88	R\$ 451,04
	Adamastro & Verusca	61	R\$	1,25	R\$ 76,04
Sucos	Morantella	97	R\$	2,06	R\$ 198,58
	Abacaxi	56	R\$	0,86	R\$ 48,03
	Açaí	44	R\$	1,88	R\$ 81,88
	Acerola	56	R\$	0,68	R\$ 37,98
	Ameixa	51	R\$	1,18	R\$ 59,97
	Cajá	73	R\$	1,23	R\$ 89,29
	Caju	51	R\$	0,68	R\$ 34,56
	Goiaba	51	R\$	0,68	R\$ 34,56
	Graviola	56	R\$	1,18	R\$ 65,90
	Manga	51	R\$	0,68	R\$ 34,56
	Maracujá	56	R\$	1,38	R\$ 77,06
	Morango	94	R\$	1,38	R\$ 130,23
	Seriguela	56	R\$	0,76	R\$ 42,45
	Tamarindo	36	R\$	0,76	R\$ 27,59
Refrigerantes	Coca-Cola 360ml	112	R\$	2,17	R\$ 242,28
	Coca-Cola Zero 360ml	80	R\$	2,17	R\$ 173,06
	Guaraná 360ml	73	R\$	1,99	R\$ 144,42
	Fanta Laranja 360ml	56	R\$	2,17	R\$ 121,14
	Fanta Uva 360ml	56	R\$	2,17	R\$ 121,14
Cervejas	Heinenken Long Neck	56	R\$	3,59	R\$ 200,41
	Skol Long Neck	65	R\$	2,99	R\$ 194,74
	Itaipava Long Neck	65	R\$	2,39	R\$ 155,66
Drinks	Caipirinha	84	R\$	1,79	R\$ 149,54
	Caipiroska de Limão	33	R\$	2,70	R\$ 90,53
	Caipiroska de Morango	50	R\$	4,75	R\$ 238,55
Água	Água	186	R\$	0,99	R\$ 184,22
Dose	Cachaça	33	R\$	0,37	R\$ 12,42
Dose	Vodka	4	R\$	1,29	R\$ 4,79

Fonte: Troxeda

Para tanto, foi calculado também, todas as combinações referente ao combo de trouxinhas vendidas conforme explicado no item 5.3.1 deste trabalho. Seguem os custos das mercadorias vendidas de acordo com a combinação de sabores pedida pelo cliente.

Tabela 37: Custos das mercadorias vendidas das combinações do Mói

Combinações possíveis no Mói (duas salgadas e uma doce)					
Sabor 1	Sabor 2	Sabor 3	Venda unid.	Custo	CMV

					Unitário de Materiais	
Adamastro & Verusca	Porre de Pernil	Vish Maria	12	R\$ 5,64	R\$ 69,52	
Adamastro & Verusca	Porre de Pernil	Atrás da Moita	12	R\$ 5,73	R\$ 70,71	
Adamastro & Verusca	Porre de Pernil	Só o filé	12	R\$ 7,09	R\$ 87,48	
Adamastro & Verusca	Vish Maria	Atrás da Moita	12	R\$ 6,20	R\$ 76,47	
Adamastro & Verusca	Vish Maria	Só o filé	12	R\$ 7,56	R\$ 93,24	
Adamastro & Verusca	Vish Maria	Porre de Pernil	12	R\$ 5,64	R\$ 69,52	
Adamastro & Verusca	Atrás da Moita	Vish Maria	12	R\$ 6,20	R\$ 76,47	
Adamastro & Verusca	Atrás da Moita	Só o filé	12	R\$ 7,66	R\$ 94,43	
Adamastro & Verusca	Atrás da Moita	Porre de Pernil	12	R\$ 5,73	R\$ 70,71	
Adamastro & Verusca	Só o filé	Atrás da Moita	12	R\$ 7,66	R\$ 94,43	
Adamastro & Verusca	Só o filé	Porre de Pernil	12	R\$ 7,09	R\$ 87,48	
Adamastro & Verusca	Só o filé	Vish Maria	12	R\$ 7,56	R\$ 93,24	
Adamastro & Verusca	Só o filé	Só o filé	12	R\$ 9,02	R\$ 111,19	
Adamastro & Verusca	Atrás da Moita	Atrás da Moita	12	R\$ 6,30	R\$ 77,66	
Adamastro & Verusca	Porre de Pernil	Porre de Pernil	12	R\$ 5,17	R\$ 63,76	
Adamastro & Verusca	Vish Maria	Vish Maria	12	R\$ 6,10	R\$ 75,28	
Morantella	Porre de Pernil	Vish Maria	12	R\$ 6,45	R\$ 79,50	
Morantella	Porre de Pernil	Atrás da Moita	12	R\$ 6,54	R\$ 80,69	
Morantella	Porre de Pernil	Só o filé	12	R\$ 7,90	R\$ 97,45	
Sabor 1	Sabor 2	Sabor 3	Venda unid.	Custo Unitário de Materiais		CMV
Morantella	Vish Maria	Atrás da Moita	12	R\$ 7,01	R\$ 86,45	
Morantella	Vish Maria	Só o filé	12	R\$ 8,37	R\$ 103,21	
Morantella	Vish Maria	Porre de Pernil	12	R\$ 6,45	R\$ 79,50	
Morantella	Atrás da	Vish Maria	12	R\$	R\$	

	Moita			7,01	86,45
Morantella	Atrás da Moita	Só o filé	12	R\$ 8,47	R\$ 104,41
Morantella	Atrás da Moita	Porre de Pernil	12	R\$ 6,54	R\$ 80,69
Morantella	Só o filé	Atrás da Moita	12	R\$ 8,47	R\$ 104,41
Morantella	Só o filé	Porre de Pernil	12	R\$ 7,90	R\$ 97,45
Morantella	Só o filé	Vish Maria	12	R\$ 8,37	R\$ 103,21
Morantella	Só o filé	Só o filé	12	R\$ 9,83	R\$ 121,17
Morantella	Atrás da Moita	Atrás da Moita	12	R\$ 7,11	R\$ 87,64
Morantella	Porre de Pernil	Porre de Pernil	12	R\$ 5,98	R\$ 73,74
Morantella	Vish Maria	Vish Maria	12	R\$ 6,91	R\$ 85,26

Fonte: Troxeda

5.5.10. Estimativa dos custos com mão de obra

Referente aos custos de mão de obra, para o empreendimento será necessário três colaboradores para que seja possível a operacionalização do negócio, no entanto, foi acrescentada ao ano a contratação de dois substitutos, contratados sob a modalidade de prestador de serviço, para suprir a necessidade de pessoal nas respectivas férias dos colaboradores efetivos. Segue tabela de cálculo do custo funcionário:

Tabela 38: Custos de mão de obra CLT

SALÁRIO-BASE		R\$	910,00
CUSTOS MENSAIS	FGTS Salário	R\$	72,80
	FÉRIAS 1/12	R\$	75,83
	1/3 FÉRIAS 1/12	R\$	25,28
	13º SALÁRIO 1/12	R\$	75,83
	FGTS FÉRIAS 1/12	R\$	6,07

FGTS 1/3 FÉRIAS 1/12	R\$	2,00
FGTS 13º SALÁRIO 1/12	R\$	6,07
AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$	75,83
FGTS AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$	6,07
MULTA FGTS 1/12 (provisão)	R\$	46,67
TOTAL DE CUSTOS	R\$	392,45
TOTAL GERAL	R\$	1.302,45

Fonte: Troxeda

Tabela 39: Custos de mão de obra total

Cargo	Nº de Empregados	Pagamento	Tipo de Vínculo	
Auxiliar de Cozinha	1	R\$ 1.302,45	CLT	
Auxiliar de Cozinha	1	R\$ 1.302,45	CLT	
Atendente	1	R\$ 1.302,45	CLT	
Substituto de Auxiliar de Cozinha	1	R\$ 910,00	Prestador de Serviço	
Substituto do Atendente	1	R\$ 910,00	Prestador de Serviço	
Total		R\$ 5.727,34		

Fonte: Troxeda

5.5.11. Estimativa do custo com depreciação

Máquinas e equipamentos e ferramentas desgastam-se ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua reposição. Segundo o manual o reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação.

Para estimativa desses valores foi necessário seguir os passos descritos abaixo:

- Relacionar as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc. utilizados;
- Determinar o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
- Dividir o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
- Dividir o custo anual com depreciação por 12, para calcular a depreciação mensal.

Logo foi possível obter os seguintes resultados:

Tabela 40: Custos com depreciação

Ativos Fixos	Qtde	Valor Unitário	Valor total do bem (R\$)	Vida útil em anos	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
Liquidificador Arno Clic'Pro LN48 500W - Preto	2	R\$ 159,90	R\$ 342,72	5	R\$ 68,54	R\$ 5,71
Fritadeira Elétrica Dupla Croydon 3 Litros com Regulagem de Temperatura	1	R\$ 1.699,90	R\$ 1.877,90	5	R\$ 375,58	R\$ 31,30
Forno Elétrico Philco 55 Litros Prata	1	R\$ 509,99	R\$ 687,99	5	R\$ 137,60	R\$ 11,47
Processador 3 em 1 Philips	1	R\$ 199,90	R\$ 199,90	5	R\$ 39,98	R\$ 3,33
Refrigerador Electrolux Frost Free DFX42 370 L - Inox	1	R\$ 1.899,00	R\$ 1.981,65	10	R\$ 198,17	R\$ 16,51
Fogão 6 Bocas Esmaltec Caribe - Acendimento Automático+B67	1	R\$ 502,55	R\$ 502,55	10	R\$ 50,26	R\$ 4,19
FREEZER HORIZONTAL 305I	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	10	R\$ 70,00	R\$ 5,83
FREEZER CERVEJEIRO	1	R\$ 3.931,00	R\$ 4.109,00	10	R\$ 410,90	R\$ 34,24
Fritadeira Airfryer Philips Walita	1	R\$ 1.199,90	R\$ 1.259,90	5	R\$ 251,98	R\$ 21,00
FRIGOBAR	1	R\$ 818,83	R\$ 818,83	5	R\$ 163,77	R\$ 13,65
Moderninha WIFI (Máquina de Cartão)	1	R\$ 718,80	R\$ 718,80	5	R\$ 143,76	R\$ 11,98
Impressora Hp Deskjet Ink Advantage 1115	1	R\$ 175,66	R\$ 175,66	5	R\$ 35,13	R\$ 2,93
Notebook HP 14-AC139BR	1	R\$.499,00	R\$ 2.499,00	3	R\$ 833,00	R\$ 69,42
Sova Fácil Arke - SF300 4X1	1	R\$ 1.220,90	R\$.280,90	10	R\$ 128,09	R\$ 10,67
Ativos Fixos	Qtde	Valor Unitário	Valor total do bem (R\$)	Vida útil em anos	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
Fiat Fiorino Furgão/2013 - Para transporte de Aliemntos Perecíveis	1	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	5	R\$ 4.200,00	R\$ 350,00
Total					R\$ 7.106,75	R\$ 592,23

Fonte: Troxeda

5.5.12. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Conforme o manual os custos fixos são todos os gastos que não se alteram de acordo com o volume de produção da empresa. São eles:

Tabela 41: Custos fixos operacionais

Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00
R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 910,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00
R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -
R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58
R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58
R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23
R\$ 8.283,73	R\$ 8.433,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 9.343,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.433,73
R\$ 19.135,41	R\$ 18.985,41	R\$ 19.135,41	R\$ 19.135,41	R\$ 4.365,84	R\$ 9.538,71	R\$ 19.135,41	R\$ 18.985,41	R\$ 19.135,41

Fonte: Troxeda

5.5.13. Fluxo de caixa completo

Aqui será demonstrado o fluxo de caixa completo envolvendo seus custos fixos, variáveis, margem de contribuição e resultado operacional mensal.

Tabela 42: Fluxo de caixa

	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
3,39	R\$ 27.419,13	R\$ 27.419,13	R\$ 27.419,13	R\$ 27.419,13	R\$ 13.709,57	R\$ 17.822,44	R\$ 27.419,13	R\$ 27.419,13
1,61	R\$ 16.402,29	R\$ 16.402,29	R\$ 16.402,29	R\$ 16.402,29	R\$ 8.201,15	R\$ 10.661,49	R\$ 16.402,29	R\$ 16.402,29
6,27	R\$ 8.537,53	R\$ 8.537,53	R\$ 8.537,53	R\$ 8.537,53	R\$ 4.268,76	R\$ 5.549,39	R\$ 8.537,53	R\$ 8.537,53
6,25	R\$ 7.266,07	R\$ 7.266,07	R\$ 7.266,07	R\$ 7.266,07	R\$ 3.633,03	R\$ 4.722,95	R\$ 7.266,07	R\$ 7.266,07
9,09	R\$ 598,70	R\$ 598,70	R\$ 598,70	R\$ 598,70	R\$ 299,35	R\$ 389,15	R\$ 598,70	R\$ 598,70
1,79	R\$ 11.016,84	R\$ 11.016,84	R\$ 11.016,84	R\$ 11.016,84	R\$ 5.508,42	R\$ 7.160,94	R\$ 11.016,84	R\$ 11.016,84
3,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 9.343,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.283,73	R\$ 8.433,73
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
0,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00
0,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
0,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
0,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
7,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34	R\$ 3.907,34
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 910,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
0,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
0,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
0,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
0,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00
-	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00
9,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58	R\$ 19,58
4,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58	R\$ 54,58
0,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
2,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23	R\$ 592,23
1,94	R\$ 2.733,11	R\$ 2.583,11	R\$ 2.733,11	R\$ 2.733,11	R\$ 3.835,31	R\$ 1.122,78	R\$ 2.733,11	R\$ 2.583,11

Fonte: Troxeda

5.5.14. Demonstrativo de resultados

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais, fixos e variáveis, foi possível prever o resultado operacional da empresa e verificar se a mesma irá operar com lucro ou prejuízo. No caso, é possível perceber que embora existam meses em que o ganho é negativo, seu resultado operacional anual é positivo no valor de R\$ 51.397,53. Segue o respectivo demonstrativo de resultados:

Tabela 43: Custos fixos operacionais

Descrição	Valor
1. Receita Total com Vendas	R\$ 278.304,18
2. Custos Variáveis Totais	R\$ 166.483,29
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 86.655,91
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 73.750,61
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.076,77
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$ 111.820,89

4. (-) Custos Fixos Totais	R\$	60.423,36
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$	51.397,53
(3 - 4)		

Fonte: Troxeda

5.5.15. Indicadores de viabilidade

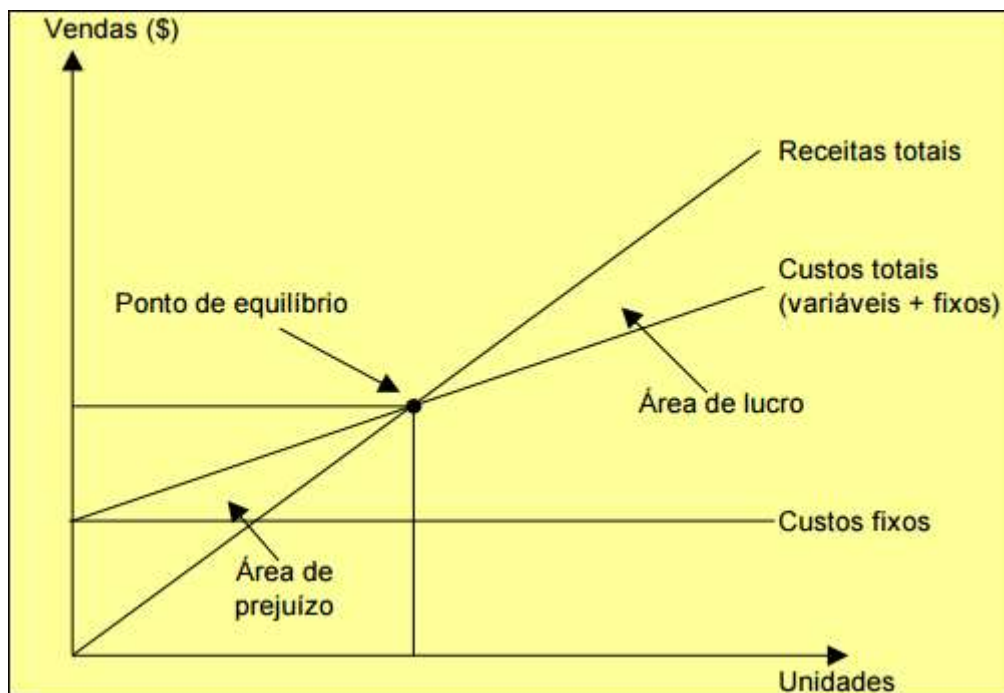
a) Ponto de equilíbrio

Segundo Santos (2000, p.166) a análise do equilíbrio entre receitas de vendas e custos, torna-se indispensável como instrumento no processo de decisão gerencial. Um dos fatores para o sucesso financeiro de uma empresa está diretamente condicionado à existência da melhor informação gerencial. Para o autor, “o ponto de equilíbrio será obtido quando o total dos ganhos marginais, que é a somatória de todos os produtos comercializados, equivalerem ao custo estrutural fixo do mesmo período de tempo objeto de análise”.

Segundo Dutra (1995, p.170), no ponto de equilíbrio, a empresa está produzindo o suficiente para gerar receita que se iguala ao custo, ou seja, a empresa não está tendo nem lucro nem prejuízo quando está operando em um nível de produção igual ao seu ponto de equilíbrio, porque ela está gerando recursos suficientes para remunerar os seus fatores de produção. Este ponto indica o mínimo de receita gerada pela produção para que a empresa não sofra prejuízo que também é chamado de ponto de ruptura, ponto de nivelamento, ponto crítico ou ponto de quebra.

Para uma melhor compreensão dos conceitos apresentados é ilustrado abaixo, através da figura 17 a representação gráfica do ponto de equilíbrio.

Figura 17: Gráfico de ponto de equilíbrio



Fonte: Troxeda

Segundo o manual de plano de negócios do SEBRAE, ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os custos em um determinado período. Para se calcular o ponto de equilíbrio do empreendimento deve-se seguir a fórmula conforme a figura abaixo:

Figura 18: Cálculo do ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$$

(*) Observação

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: Troxeda

Desta forma o ponto de equilíbrio anual da empresa em questão é de R\$ 166.483,29 reais, ou seja, a empresa necessita faturar R\$ 166.483,29 reais no ano para cobrir todos os seus custos do mesmo período.

Tabela 43: Ponto de equilíbrio

	Anual	Mensal
Ponto de Equilíbrio	R\$ 150.384,00	R\$ 21.446,34
Custo Fixo Total	R\$ 60.423,36	R\$ 8.617,01
Índice da Margem de Contribuição	40,18%	40,18%
Receita Total	R\$ 278.304,18	R\$ 23.192,02
Custo Variável Total	R\$ 166.483,29	R\$ 13.873,61

Fonte: Troxeda

b) Lucratividade

Este índice retrata a relação entre o valor presente das entradas líquidas de caixa e o investimento inicial, utilizando uma taxa mínima de atratividade. Sempre que o índice de lucratividade for superior ao investimento inicial o projeto de investimento será rentável. (SOUZA, 2003).

De acordo com SEBRAE (2013) o índice de lucratividade é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Caso a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc. Seu cálculo é realizado conforme a figura 19 abaixo.

Figura 19: Cálculo do ponto de equilíbrio

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Fonte: Troxeda

Assim, a lucratividade da empresa Troxeda é de 18,47% ao ano, o que indica que sob os R\$ 278.304,18 de receita total “sobram” R\$ 51.397,53 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos.

Tabela 44: Lucratividade

Lucratividade	18,47%
Lucro Líquido	R\$ 51.397,53
Receita Total	R\$ 278.304,18

Fonte: Troxeda

c) Rentabilidade

Riba (2000, p. 15) expõe que rentabilidade entende-se “como sendo o retorno obtido em um determinado período de tempo em qualquer atividade, seja ela financeira ou empresarial”.

Para SEBRAE (2013) a rentabilidade é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total conforme a figura abaixo.

Figura 20: Cálculo de rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Fonte: Troxeda

Para a empresa estudada foi calculada uma rentabilidade de 56,73% ao ano, o que significa que a cada ano, é recuperado 56,73% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

Tabela 45: Rentabilidade

Rentabilidade	56,73%
Lucro Líquido	R\$ 51.397,53
Investimento Total	R\$ 90.602,40

Fonte: Troxeda

d) Prazo de retorno do investimento em anos

O prazo de retorno do investimento ou *Payback* é um método útil para mensurar o risco do projeto, pois ele indica o prazo de retorno do investimento total de recursos financeiros aplicados. (SOUZA, 2003)

O *Payback* é utilizado por um grande número de empresas, muitas vezes como único critério de avaliação e seleção dos projetos de investimentos, devido a sua simplicidade no uso do critério do tempo de recuperação do capital. Confundido muitas vezes como um critério de rentabilidade quando na verdade caracteriza uma medida da liquidez de capital investido no projeto. (GASLENE, FENSTERSEIFER E LAMB, 1999)

Para SEBRAE (2013), assim como a rentabilidade, o prazo de retorno de investimento também indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio. Seu cálculo é realizado através da fórmula presente na figura 19.

Figura 19: Cálculo de rentabilidade

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Fonte: Troxeda

Dessa forma, o prazo de retorno de investimento do empreendimento estudado foi de 1,76 anos, o que significa que em menos de dois anos o negócio terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com a montagem do negócio.

Tabela 43: Prazo de retorno de investimento

Prazo de Retorno de Investimento	1,76
Lucro Líquido	R\$ 51.397,53
Investimento Total	R\$ 90.602,40

Fonte: Troxeda

5.6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Para Porter (1992), cenários são utilizados em estratégias e consiste em visões sobre o que o futuro pode vir a ser. Não é uma previsão, mas sim um possível futuro que virá. O mesmo autor sugere que as organizações considerem em seus mercados as forças como uma base para o planejamento. Considera ainda que os cenários são ferramentas importantes para o entendimento e busca por novas tendências e defende a construção de cenários alternativos com uma forma sensível de análise.

Para Ringland (2002) os cenários podem ser empregados, por exemplo, para explorar as incertezas, para sinalizar os riscos e oportunidades, para focar a atenção nos desafios externos da organização e para preparar a organização para as surpresas, ou seja, cenários podem ser utilizados não somente como uma antecipação de algo possa vir a ocorrer como também como uma forma de estímulo e exercícios de aprendizado e pensamento estratégico.

Para o autor, o sucesso na tarefa de construção de cenários deve levar em consideração os seguintes aspectos:

- A habilidade de antecipar comportamentos em mundo real, o qual pode ser inesperado, explorado as barreiras ou mudanças em um ambiente externo, ou a relação entre forças;

- A criação de um modelo mental que permita uma visão antecipatória confirmando ou não as evidências.

Em sua abordagem Ringland (2002) esclarece que os cenários podem ser divididos em três tipos. São eles:

1. **Internos:** Aqueles que levam em consideração somente as variáveis que estão sob o controle da organização. Neste caso a organização poderia utilizar-se destes para a elaboração de novos conceitos de produtos e modelos de negócios;
2. **Externos:** Que levam em conta as influências externas e consideram variáveis que não estão sob o controle da organização. Neste caso, a organização poderia utilizá-lo para considerar o desenvolvimento de um mercado;
3. **Sistêmico:** Conceitua-se como uma mistura dos dois cenários anteriores. Estes trabalham com as influências do ambiente interno e externo e apresentam-se como sistemas completos de decisão.

A seleção de um ou outro tipo de cenário depende principalmente da força de mercado (*market power*) da organização e da importância da influência de fatores externos. Pequenas organizações podem ser comparadas a botes, que podem ser levado em uma ou outra direção, dependendo das condições marítimas, que na maior parte das vezes, concentram-se em cenários externos para obtenção de opções de decisão do seu próprio curso. No entanto, as organizações com maior força de mercado podem ser comparadas às grandes embarcações, que frequentemente tomam suas decisões independentemente das ondas dos oceanos. (RINGLAND, 2002).

De acordo com a teoria de Ringland (2002), o primeiro passo é uma classificação de incertezas e tendências, geralmente realizadas através de *workshops*. Este estágio importante requer a participação de todos os membros da equipe em uma espécie de *brainstorm*. As ideias mais importantes são lançadas em uma matriz, onde no topo dispõem-se em colunas as ideias e abaixo de cada uma delas encontram-se valores, como, por exemplo, sim ou não. Para cada combinação é atribuído um nome e as combinações mais interessantes são escolhidas para dar sequência à construção de cenários por meio do desenvolvimento de um entorno, de uma *storyline*.

Dessa forma, de acordo com as recomendações do autor, é necessário transmitir os importantes aspectos dos cenários de forma provocativa e instigante, bem como levar em consideração as seguintes recomendações:

- Necessita ter uma sequencia temporal, com início e fim;
- Necessita ser ancorado em eventos do passado, porém deve ser possível de ser trabalhado com hipotéticos eventos no futuro;
- A lógica de cada cenário deve ser transmitida de forma simples e clara para melhor entendimento e compreensão de todos os envolvidos;
- As diferenças entre cenários devem ser claras;
- Deve-se verificar a consistência de cada cenário, verificando as conexões causais entre os eventos;
- As variáveis-chave devem ser quantificadas e os indicadores listados. Estes devem ser eventos ou variáveis obtidos da organização, a menos que estes eventos sejam de curto prazo e possam ser checados diretamente na fonte.

Entretanto, os cenários construídos e demonstrados a seguir são condicionados às especificidades do negócio em questão, o que implica na adaptação da teoria à realidade de uma microempresa que está em fase de construção.

Para tanto, os cenários desenvolvidos podem ser classificados como do tipo Externo, uma vez que buscam opções de decisão do seu próprio curso em um mercado que é bastante competitivo.

Logo, nesta seção será abordada a construção de cenários de modo a simular valores e situações diversas para o negócio, sejam elas otimistas, com crescimento do faturamento e diminuição das despesas, ou pessimistas, com queda de vendas e/ou aumento dos custos. A partir daí será traçado ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então potencializar os bons resultados.

5.6.1. Cenário Pessimista

Neste cenário, os primeiros meses de venda da empresa indicaram uma redução de 55% do faturamento médio esperado para o mesmo período estudado. Isto, em parte, foi possui relação com as ações de marketing que não surtiram o feito desejado em curto prazo, além, da intensificação de ações promocionais de concorrentes diretos localizados na região ao entorno do empreendimento. Aliado a isto, na operação, o custo de capital de giro tornou-se maior que o esperado e será necessário adquirir recursos para manutenção do funcionamento da empresa sem acúmulo de dívidas e descontrole das atividades diárias.

Quadro 14: Ocorrências do cenário pessimista

Nº	Ocorrências do Cenário Pessimista
1	Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
2	Estratégias de marketing podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo;
3	Necessidade de obter mais recursos de Capital de Giro que o previamente planejado;
4	Possíveis reações de concorrentes diretos do empreendimento através de promoções e surgimento de outros empreendimentos semelhantes nas proximidades da praça da empresa.

Fonte: Troxeda

Tabela 44: Demonstrativo do cenário pessimista

Descrição	Valor	
1. Receita Total com Vendas	R\$	142.579,48
2. Custos Variáveis Totais	R\$	98.729,56
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$	95.321,50
(-) Impostos sobre vendas	R\$	3.148,63
(-) Gastos com vendas	R\$	259,44
Subtotal de 2	R\$	43.849,92
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$	43.849,92
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$	87.456,02
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	-R\$	43.606,10

Fonte: Troxeda

Quadro 15: Ações do cenário pessimista

Nº	Ações para Cenário Pessimista
1	Aumento de atividades de promoção de vendas nas redes sociais e nos locais

	geradores de movimentação da Praça; • Participar de eventos de Food Trucks como meio de divulgação; • Buscar parcerias com donos de bares e restaurantes com público semelhante para eventos de degustação e inclusão das trouxinhas por uma semana no cardápio da casa.
2	• Reservar capital de dois meses para aluguel do ponto comercial; • Falar com engenheiro coordenador da obra para que os mesmos façam planos de contingência para atrasos na obra.
3	• Contratar serviços de especialista em Marketing Digital para promoção da marca nas redes; • Promover empreendimento com Três meses de antecedência, pegando os últimos meses do período eletivo da universidade, férias e início do período letivo; • Buscar parcerias com eventos relacionados ao público alvo tanto no na praça do empreendimento quanto fora.
4	• Aprimorar estudo de necessidade de capital de giro indicando custos que possam sofrer grande variabilidade e indicar possível aumento desses valores, assim, justificando, se necessário, a criação de uma reserva de capital para suprir possíveis déficits de caixa; • Buscar outras fontes de financiamento de capital de giro; • Buscar editais de incentivo e fomento ao microempreendedoríssimo; • Buscar de auxílio de profissional qualificado no SEBRAE; • Fazer parcerias com fornecedores a fim de minimizar custos variáveis.
5	• Fazer pesquisa de concorrentes a fim de entender suas respectivas formas de atuação; • Criar caixa de sugestões, elogios e críticas para obter feedback de clientes; • Realizar constantemente pesquisas de satisfação com clientes; • Promover eventos com lançamento de novos sabores relacionado às pesquisas realizadas.

Fonte: Troxeda

5.6.2. Cenário Otimista

Neste cenário, as ações de marketing e ações promocionais através das redes sociais surtiram mais efeito que o esperado, o que ocasionou um aumento das vendas realizadas e consequentemente aumento do resultado operacional do empreendimento.

Quadro 16: Ações do cenário otimista

Nº	Ocorrências do Cenário Otimista
1	Nos primeiros meses, as vendas serem maiores que o previsto
2	Estratégias de marketing surtirem efeitos maiores que o esperado provocando uma grande procura pelo produto
3	Sobra de recursos financeiros

Fonte: Troxeda

Demonstrativo de resultados otimista:

Tabela 45: Demonstrativo do cenário otimista

Descrição	Valor
1. Receita Total com Vendas	R\$ 316.690,97
2. Custos Variáveis Totais	R\$ 94.225,75
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 86.655,91
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 6.993,59
(-) Gastos com vendas	R\$ 576,25
Subtotal de 2	R\$ 222.465,22
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$ 222.465,22
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 87.456,02
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	R\$ 135.009,20

Fonte: Troxeda

Quadro 17: Ações do cenário pessimista

Nº	Ações para Cenário Otimista
1	• Permanecer com a mesma estratégia e buscar soluções novas dentro do perfil do cliente contando com sua própria colaboração; • Criar estratégias de fidelização;
2	• Permanecer com a mesma estratégia e buscar soluções novas dentro do perfil do cliente; • Criar cadastro de Clientes; • Estudar possibilidade de acrescentar serviço delivery.

3	• Direcionar parte dos recursos extras para melhoria das instalações da cozinha e ponto comercial; • Reservar outra parte para aquisição de maquinário e equipamentos mais modernos que supram a demanda atual; • Criar programa de remuneração variável para empregados; • Estudar possibilidade de contratação de um cozinheiro para atuar na preparação das receitas diárias; • Estudar possibilidade de contratação de segurança.
---	---

Fonte: Troxeda

1.1. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

1.1.1. Análise da matriz F.O.F. A

Com o objetivo de detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências, faz-se necessário a adoção de uma ferramenta que forneça uma visão estratégica do negócio levando-se em consideração todos os aspectos favoráveis e desfavoráveis a fim de preparar o empreendimento para o mercado competitivo.

Dessa forma, o Manual de Negócios do SEBRAE indica a construção da matriz F.O.F.A. (Força, Oportunidades, Franquezas e Ameaças) para melhor entendimento do mercado e de como a empresa pode se desenvolver entendendo suas variáveis internas e externas à organização. Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Segue a análise da matriz F.O.F.A. no Quadro 14 abaixo:

Quadro 18: Matriz F.O.F.A.

Matriz SWOT	Análise interna	Análise externa
-------------	-----------------	-----------------

Fatores Positivos	Forças: • Receitas inovadoras; • Qualidade; • Constante Mudança de nossos sabores; • Forte presença da empresa em eventos relacionados com nosso público; • Preço acessível ao público jovem alternativo; • Íntima relação com o público, fomentando uma relação mais orgânica e menos centralizadora;	Oportunidade: • Produto Novo no mercado; • Existem poucos ambientes alternativos de público jovem na no bairro sede do ponto de venda; • A nova tendência dos hábitos do público alvo realizar refeições fora de casa como mostra a pesquisa realizada; • Pretensão de o público alvo consumir alimentos semelhantes ao proposto conforme informa pesquisa;
Fatores Negativos	Fraquezas: • Pouco capital disponível para investimento; • Pouca experiência do sócio no ramo;	Ameaças: • Grande quantidade de empresas no mesmo ramo; • Ideia fácil de copiar;

Fonte: Troxeda

1.2. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O presente empreendimento possui como forma de valores características semelhantes aos dos respondentes da pesquisa de mercado apresentada no item 3.2.1. É possível observar que a maior parte dos entrevistados possui certo grau de instrução e são estudantes, assim, confirmando a relação de desenvolvimento de experimentação proposta pela empresa e apesar de não possuírem grande renda familiar, costumam realizar refeições fora de casa e comer alimentos semelhantes ao estudado.

Conforme a pesquisa, a maior parte dos respondentes que realizam suas refeições fora de casa, comem no período da tarde e noite, condizendo com o horário de funcionamento proposto pela loja Troxeda.

Quando perguntado sobre a frequência de consumo de produtos semelhantes ao estudado, a maioria dos respondentes apontou realizar refeições com certa frequência,

em específico duas a quatro vezes por semana, o que pode caracterizar uma demanda existente favorável ao empreendimento. Os mesmos ainda valorizam com mais ênfase características como Qualidade e Preço, também, condizendo com os valores adotados pela empresa e explicadas no item 3.1.1.

Outra linha de raciocínio que pode ser adotada de forma positiva é quanto à percepção de valor do possível cliente com relação ao tipo de alimento estudado, onde 59% dos respondentes afirmaram estar dispostos a desembolsar valores iguais ou superiores aos adotados pela empresa.

Com relação à praça escolhida pelo negócio, ou seja, o bairro Benfica, 60,6% dos entrevistados afirmou frequentar o bairro, no entanto, é importante ressaltar que a maior parte da pesquisa foi realizada de forma eletrônica e apesar de ter sido informada através de canais de acesso aos estudantes da universidade, que são em grande parte o público alvo, pode haver distorções relacionadas quanto a alguns respondentes, já que o grau de riqueza de informação transmitido é bem maior na forma presencial. Logo, faz-se necessário a intensificação da aplicação da pesquisa na forma presencial nas proximidades da loja, ponto fixo da empresa.

A mesma pesquisa caracteriza que 74% dos possíveis clientes consomem bebidas alcoólicas e 89% afirmou estar disposto a frequentar um estabelecimento com as mesmas características adotadas pela empresa em questão. O que conclui de forma positiva a existência da empresa e dos serviços de bar acrescentados à mesma.

Conforme observado no estudo dos concorrentes, não é possível encontrar de forma numerosa seus concorrentes diretos, que por sua vez não oferecem seus serviços após as 20h, Já a loja Troxeda, permanecerá aberta até meia noite, o que fomenta ainda mais a relação com as respostas referentes aos hábitos alimentares explicados anteriormente.

Assim, é possível identificar que o modelo de Plano de Negócio adotado fornece subsídio técnico suficiente para uma nova empresa se posicionar estrategicamente no mercado e tornar um produto novo financeiramente viável de modo a controlar de forma mais eficiente suas operações.

No Plano Financeiro, com base na perspectiva de faturamento adotada, média de R\$ 23.192,02 reais, através do índice de lucratividade (18,47%), foi possível observar que a cada R\$ 278.304,18 gastos no ano, sobram R\$ 51.397,53 reais na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 18,47% ao ano. Este índice é um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade, ou seja, se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos e etc.

Com relação a sua rentabilidade (56,73%), indicador de atratividade do negócio, pois mede o retorno do capital investido aos sócios, foi identificado que a empresa recupera 56,73% ao ano do total do capital investido. O que nos leva a outro indicador, o prazo de retorno de investimento ou *Payback* (1,76) que observa que após 1,76 anos após o início das atividades da empresa, o sócio terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com a montagem do negócio.

Por fim, através dos dados coletados em pesquisa, secundários e primários, embora ainda necessitem reforços na aplicação da pesquisa de clientes na forma presencial, e da análise dos indicadores econômicos financeiros é possível responder de forma aproximada ao principal objetivo do trabalho, que indica que é viável a construção da empresa Troxeda – Uma voadora de sabores, a ser localizada no bairro universitário Benfica, Fortaleza, Ceará.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve dificuldades na obtenção de dados secundários para justificar o surgimento do empreendimento em questão, encontrando seu maior obstáculo no aprofundamento de questões relativas ao empreendedorismo no ramo de alimentos nas especificidades da cidade de Fortaleza, Ceará.

Dessa forma, por se tratar de um produto novo no mercado faz-se necessário compreender o questionamento fonte do trabalho: **Como se posicionar estrategicamente para tornar viável um produto totalmente novo no mercado?**

Contudo as dificuldades enfrentadas foram facilitadas pelo modelo de Plano de Negócios do SEBRAE a fim de atingir o principal objetivo de **analisar através do Plano de Negócio desenvolvido a viabilidade de implementação de um negócio do ramo alimentício na cidade de Fortaleza.**

O Plano de Negócios requer conhecimentos específicos das mais diversas áreas da administração de empresas apresentadas no decorrer do curso de forma que se o empreendedor não possuir tais conhecimentos, além do aumento da possibilidade do insucesso do empreendimento, terá que recorrer a algum especialista da área, assim, desviando parte do capital estudado para tal.

Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado na medida em se pode identificar, ainda que alguns dados não tenham sido apresentados por motivação estratégica do negócio, que é plenamente possível utilizar o método do plano de negócios utilizado para fundamentar o empreendimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Flávio De. **Como Montar Seu Próprio Negócio: Os Segredos do Projeto de Negócios**. 1. ed. Belo Horizonte. Editora Leitura, 2001

AMBRÓSIO, Vicente. Plano de marketing passo a passo. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção do Plano de Negócio**. 1. Ed. São Paulo. Saraiva, 2008;

CLÁUDIA, A.F.T. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**; desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Escola de Engenharia de São Carlos, 2002.

DIAS, Carlos. **Como definir o preço ideal para o seu produto no varejo**. Blog dos Empreendedores. 2009. Disponível em: www.blogdosempreendedores.com.br, acesso em: Abril/2016.

DORNELAS, Fernando Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios – Rio de Janeiro, Editora Campus 2001.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo**. 1º ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003, 300 p.

DUTRA, René Gomes Dutra. **Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, Luiz Almir Menezes. **Noções Básicas de Planejamento Público**. (org.) Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico. Ed. Governo do Estado do Amazonas. 2008.

GASLENE, Alain; FENSTERDEIFER, Jaime E. e LAMB, Roberto. **Decisões de Investimento da Empresa**. São PAULO: Atlas, 1999.

[IBGE, POF 2008-2009 - Análise do Consumo Alimentar, Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm)

JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7 ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Roberto A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento execução e análise**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. "**The core competence of the corporation**". Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, Maio/Junho, 1990.

REVISTA Bares e Restaurantes. **A cozinha como um palco**. Pulo do Gato. n. 69. junho/julho. Belo Horizonte, 2009. p. 16.

REVISTA Bares e Restaurantes. **Carta dos Leitores**. 2010. Disponível em: <<http://www.revistabareserestaurantes.com.br>>. Acesso em: Abril/2016.

REVISTA Bares e Restaurantes. **Conheça as boas e novas idéias para bares e restaurantes**. Pulo do Gato. n. 70. Agosto/setembro. Belo Horizonte, 2009, p.14.

RIBAS, Othon Mader. **Análise do desempenho econômico-financeiro das empresas estatais do setor elétrico de capital aberto após o lançamento do programa de privatização**. Curitiba: Ufsc, 2000.

RINGLAND, Gill. Scenarios in Bsiness. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2002.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE, **Aprenda a calcular o capital de giro da sua empresa**, Minas Gerais: Sebrae, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-calculiar-o-capital-de-giro-da-sua-empresa,152038ccdf25a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. acesso em: Julho/2016.

SEBRAE, **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas**, Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: Abril/2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em 04 de julho de 2016.

SOUZA, Acilion Batista de. **Projetos de investimento de capital: elaboração, análise, tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A - PESQUISA DE MERCADO - Estudo dos Clientes

PESQUISA DE MERCADO - Estudo dos Clientes

Esta pesquisa tem por objetivo identificar interesses e comportamentos de consumidores a fim de fomentar um estudo de viabilidade econômico financeira de um empreendimento relacionado ao comércio de alimentos na região do bairro Benfica.

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: Masculino (☐) Feminino (☐) Outros (☐)

1. Escolaridade: (☐) Ensino fundamental; (☐) Ensino Médio; (☐) Graduação incompleto; (☐) Graduado; (☐) Mestrado; (☐) Doutorado

2. Trabalha: Sim (☐) Não (☐)

2.1. Se sim, qual a profissão: _____

2.2. Média de ganho: () Menor que um salário mínimo; () Entre um e dois salários mínimos; () Entre dois e três salários mínimos; () Entre três e cinco salários mínimos; () Maior que cinco salários mínimos

3. Costuma fazer alguma refeição fora de casa: Sim () Não ()

3.1. Nas refeições fora de casa você estaria disposto a comer Salgados, Pasteis e outros tipos de alimentos semelhantes?
Sim () Não ()

3.1.1. Em qual refeição:

() Café da Manhã; () Lanche da Manhã; () Almoço; () Lanche da Tarde; () Lanche da Noite (Algumas horas antes do Jantar); () Jantar

3.1.2. Com qual frequência compraria esse tipo de alimento?

() Raramente; () Uma vez por mês; () Uma vez a cada duas semanas; () Uma a duas vezes por semana; () Três a quatro vezes por semana; () Quase todo dia

3.1.3. Quais as características mais importantes para você neste tipo de serviço e produto?

() Preço; () Qualidade do Produto; () Rapidez no pedido; () Ambiente agradável; ()

Outros: _____

3.1.4. Quanto estaria disposto a pagar por ele?

() De 1 à 3 reais; () De 3 à 5 reais; () De 6 à 8 reais; () De 9 à 11 reais; () 12 reais ou mais

4. Você costuma frequentar o bairro Benfica no período da noite?

Sim () Não ()

5. Você bebe bebidas alcoólicas?

Sim () Não ()

6. Você frequentaria um local especializado neste tipo de alimento que além de fornecer a refeição, ofereceria música e serviço de bar noite adentro?

Sim () Não ()

ANEXO A - Processos Operacionais

P01. COMPRA DE MATERIAIS

O QUÊ	COMO	QUEM	ARMAZENAMENTO
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> AprovarNecessidade[Aprovar Necessidade de Compra] AprovarNecessidade --> Aprovado1{Aprovado?} Aprovado1 -- SIM --> RealizarCotacao[Realizar Cotação] RealizarCotacao --> AprovarCotacao[Aprovar Cotação] AprovarCotacao --> Aprovado2{Aprovado?} Aprovado2 -- SIM --> ComprarMateriais[Comprar materiais] ComprarMateriais --> DigitalizarNF[Digitalizar NF e incluir em Planilha de Controle] DigitalizarNF --> Fim([Fim]) Aprovado1 -- NÃO --> RealizarCotacao Aprovado2 -- NÃO --> AprovarCotacao </pre>	Após surgimento da necessidade, comunicar diretamente ao presidente para que o mesmo dê seu aval.	Qualquer colaborador pode comunicar a necessidade de compra de materiais.	N/A
	Realizar pesquisa com no mínimo três opções de fornecedores ressaltando suas principais características.	Usuário do material requisitado.	N/A
	Mediante reunião, o presidente provará ou não a cotação. Caso aprove, indicará qual o fornecedor escolhido.	Presidente e usuário do material requisitado.	N/A
	Presidente irá liberar verba pessoalmente ao usuário do material requisitado para que o mesmo seja adquirido. A compra poderá ser efetuada tanto pelo usuário como pelo próprio presidente.	Presidente e usuário do material requisitado.	N/A
	Entregar NF ao presidente para que a Nota seja digitalizada e seu valor contabilizado na Planilha de Controle de Despesas.	Presidente e usuário do material requisitado.	- NF será digitalizada para computador; - Valor da NF será incluído na Planilha de Controle de Despesas.